



*Присвячується 100-річчю
Сумського державного
педагогічного університету
імені А. С. Макаренка*

МЕНЕДЖМЕНТ У СУЧАСНОМУ ЗАКЛАДІ ОСВІТИ: ПРОБЛЕМИ, ПОШУКИ, ПЕРСПЕКТИВИ

МАТЕРІАЛИ

II Міжнародної науково-практичної конференції

21 травня 2024 року, м. Суми

Міністерство освіти і науки України
Сумський державний педагогічний університет
імені А. С. Макаренка

**МЕНЕДЖМЕНТ У СУЧАСНОМУ
ЗАКЛАДІ ОСВІТИ: ПРОБЛЕМИ, ПОШУКИ,
ПЕРСПЕКТИВИ**

**Матеріали
II Міжнародної науково-практичної
конференції**

(21 травня 2024 року)

УДК 37.07:005](063)

M50

Друкується згідно з рішенням
вченої ради Сумського державного педагогічного університету імені
А. С. Макаренка (протокол № 12 від 19 червня 2024 року)

Головний редактор

Козлова О. Г., завідувач кафедри менеджменту освіти та педагогіки вищої школи
Сумського державного педагогічного університету імені
А. С. Макаренка, кандидат педагогічних наук, професор

Редакційна колегія

Пшенична Л. В., кандидат наук з державного управління, професор, перший
проректор Сумського державного педагогічного університету імені
А. С. Макаренка, Заслужений працівник освіти України;

Корж-Усенко Л. В., доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри
менеджменту освіти та педагогіки вищої школи Сумського
державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка;

Геращенко Т. Г., кандидат філософських наук, доцент, доцент кафедри
менеджменту освіти та педагогіки вищої школи Сумського
державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка;

Денєжніков С. С., кандидат філософських наук, доцент, доцент кафедри
менеджменту освіти та педагогіки вищої школи Сумського
державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка;

Захарова І. О., кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри
менеджменту освіти та педагогіки вищої школи Сумського
державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка;

Скоробагатська О. І., кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри
менеджменту освіти та педагогіки вищої школи Сумського
державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка.

M50 Менеджмент у сучасному закладі освіти: проблеми, пошуки, перспективи :
матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, [Суми], (21 травня
2024 року) : до 100-річчя Сумського державного педагогічного університету
імені А. С. Макаренка : збірник статей і тез / [гол. ред. О. Г. Козлова ; редкол.:
Л. В. Пшенична, Л. В. Корж-Усенко, Т. Г. Геращенко та ін.]. – Суми : СумДПУ
імені А. С. Макаренка, 2024. – 186 с.

Збірник містить наукові статті та тези доповідей учасників II Міжнародної
науково-практичної конференції «Менеджмент у сучасному закладі освіти:
проблеми, пошуки, перспективи», присвяченої 100-річчю Сумського державного
педагогічного університету імені А. С. Макаренка, з проблем менеджменту у
сучасному закладі освіти, управління проектною діяльністю учасників освітнього
процесу, транснаціональної педагогічної взаємодії. Матеріали викладено в
авторській редакції.

УДК 37.07:005](063)

© Колектив авторів, 2024

© СумДПУ імені А. С. Макаренка

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. МЕНЕДЖМЕНТ У СУЧАСНОМУ ЗАКЛАДІ ОСВІТИ: ТЕОРІЯ, ДОСВІД, ІННОВАЦІЇ, ПОШУКИ

Балабан О. К.

Від бренду до тренду: вплив економіки вражень на
розвиток менеджменту закладу освіти.....8

Бесараб С. О.

Розвиток професіоналізму педагогів в системі
управління закладом освіти12

Будьонний В. І.

Організація освітньої діяльності працівників закладу
освіти16

Геращенко Т. Г.

Відповідальність як базовий компонент менеджера
освіти20

Денєжніков С. С., Козлова О. Г.

Становлення особистісно орієнтованої позиції сучасного
викладача.....25

Захарова І. О.

Дистанційне навчання студентів в умовах воєнного
стану29

Пшенична Л. В.

Менеджмент і лідерство35

Скоробагатська О.І. , Бліннік С.

Менталітет сучасного керівника закладу освіти43

Скоробагатська О. І., Чжу Венбо
Формування лідерських якостей майбутніх викладачів
закладів вищої освіти51

Суліменко А. В.
Мотиваційно-стимулююче забезпечення процесу
формування підприємницької культури
студентів59

Ткаченко А. В.
Педагогічна компетентність сучасного менеджера63

Хожаєнко Ю. В., Шарманова Н. М.
Усталені словесні конструкції з глютоніміїним
компонентом у мовленні майбутніх менеджерів
освіти67

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ УЧАСНИКІВ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ В СУЧАСНОМУ ЗАКЛАДІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Барбінова А. В.
Роль стратегії в антикризовому менеджменті71

Голік Д. В.
Теоретичні аспекти розвитку риторичної культури
менеджера освіти75

Кириченко І. І.
Соціально-психологічний клімат в процесі
управління закладом освіти80

<i>Барбінова А. В., Коваль О. І.</i>	
Мотиваційне управління як метод розвитку творчого потенціалу колективу закладу освіти	88
<i>Кравцова Є. М.</i>	
Інноваційні підходи до управління стратегічним розвитком закладу освіти	91
<i>Мармаза О. І.</i>	
Управління розвитком закладу освіти: виклики часу та вимоги ефективності	98
<i>Москаленко А. І.</i>	
Перспективне планування роботи закладу освіти	102
<i>Скоробагатська О. І.</i>	
Психологічна стійкість менеджерів освіти в умовах війни.....	107
<i>Чень Цзяо</i>	
Особливості організації дистанційного навчання в контексті розвитку неперервної освіти	120
<i>Чжу Цин'юань</i>	
Сутність та становлення методу проєктів в освіті і науці.....	126
<i>Чорнобай Д. С.</i>	
Технології керівництва педагогами в закладі загальної середньої освіти	128
<i>Школяр С. П., Гриньова М. В.</i>	
Мотиваційна роль інтелектуальної власності в моделі закладу вищої освіти щодо розвитку наукової активності студентської молоді	133

РОЗДІЛ 3. ТРАНСНАЦІОНАЛЬНА ПЕДАГОГІЧНА ВЗАЄМОДІЯ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

Ван Сінь

Соціально-економічні та соціокультурні аспекти професійної діяльності викладача вищої школи..... 140

Ван Хуей

Специфіка навчально-пізнавальної діяльності в студентському віці..... 143

Гончаренко В. В.

Сучасний стан інформатизації діяльності закладів вищої освіти в Україні..... 146

Корж-Усенко Л. В., Ключник П. Е.

Особливості формування національної свідомості студентів педагогічного університету..... 151

Литвиненко О. С.

Інноваційний стиль керівництва сучасним закладом вищої освіти 156

Прокопенко В. М.

Он-лайн спілкування керівника як компонента його управлінської культури 159

Скоробагатська О. І., Верьовка М. В.

Основи взаємодії керівника та підлеглих у закладах освіти..... 162

Темченко О. В.

Роль інформаційних технологій менеджменту у
формуванні освітнього середовища закладу освіти171

Троян О. Л.

Інноваційні форми управління системою
повноважень в освітній організації175

Цзін Гуаньцзе

Особливості інституту кураторства в освітній
практиці сучасного університету.....179

Ці Юньюнь

Теоретичні основи дослідження управлінського
потенціалу керівника закладу вищої освіти.....182

РОЗДІЛ 1.

МЕНЕДЖМЕНТ У СУЧАСНОМУ ЗАКЛАДІ ОСВІТИ: ТЕОРІЯ, ДОСВІД, ІННОВАЦІЇ, ПОШУКИ

Балабан О.К.

Бердянський державний педагогічний університет

ВІД БРЕНДУ ДО ТРЕНДУ: ВПЛИВ ЕКОНОМІКИ ВРАЖЕНЬ НА РОЗВИТОК МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

Актуальність. На зміну аграрної та промислової економіки, а також економіки послуг постала економіка вражень, яка пропагує розвиток споживчого інтересу через ціннісну та емоційну складову. Ринок освітніх послуг, як динамічна структура зазнає впливу економіки вражень та стає все більш орієнтованим на індивідуального споживача освітніх послуг.

Мета дослідження полягає у розкритті сутності економіки вражень для запровадження її чинників на ринку освітніх послуг, формуванні алгоритмів економіки вражень для якісних змін у менеджменті закладу освіти.

Сутність дослідження. Стартові позиції багатьох закладів освіти в Україні, після проголошення незалежності, знаходилися майже в однаковому стані. Все було консервативно, прогнозовано, концептуально, згідно тодішнім умовам розвитку громадянського суспільства та існуючим зразкам програмних компонентів, затверджених на вищому рівні. Більшості такі тенденції здавались провідними, фундаментальними та непохитними, як сама патріархальна система народної освіти. Однією з найбільш переваг освітньої системи радянського зразка були її доступність та безкоштовність, з точки зору учасників освітнього процесу та здобувачів освіти. Але падіння залізної завіси відкрило нові перспективи й надало нового потенціалу до розвитку, як освітньої галузі в цілому, так й окремим її компонентам. Освітнянській спільноті, менеджменту галузі стало зрозуміло, що в освіті не можна «наздогнати та

перегнати», що це гіперчутлива сфера й особистісно-зорієнтований підхід, індивідуальна освітня траєкторія – основа гуманістичного підходу до навчання, й освітяни почали засвоювати нові терміни на кшталт: «дитиноцентризм», «педагогіка партнерства» тощо. Галузь пережила шокову терапію демократизацією освітнього процесу та щеплення свободою волі та вибору. Проаналізувавши стан речей на поточний час, менеджмент закладів освіти, змогли підібрати успішні кейси та запропонувати щойно народженому ринку освітніх послуг свої кращі продукти: територіальне розташування, кадровий склад, матеріально-технічну базу, візуальний дизайн, традиційне або інноваційне навчання. На ринку освітніх послуг почали з'являтися брендові освітні речі: люди, їх продукти й цілі заклади. У свою чергу у споживачів освітніх послуг, з'явилося право вибору, яке, в свою чергу, продукувало конкуренцію. Ринок освітніх послуг зростає та стає все більш динамічним та ціннісно-орієнтованим. Отже, бренд – це сукупність впізнаваних рис, притаманних окремому виду продукції чи послуг, стратегічна складова менеджерського функціоналу, яка має бути визначена та керована.

Заклад освіти як бренд – це структура з чітко вираженими цінностями, місію та візію якого поділяє певне коло осіб, що є теперішніми або майбутніми учасниками освітнього процесу під його проводом. Драйверами освітнього бренду – є його успішно реалізовані проекти та певна елітарність, тобто коло здобувачів освіти є обмеженим ресурсами закладу, інакше втрачається сам ефект брендовості. Чи кожен заклад освіти може стати або бути брендом? І так, і ні! Бути брендом від ганку до повітряної кульки на вечірці випускників складно з багатьох факторів, тому сучасним закладам, що тяжіють до ефекту бренду, легше створювати локальні пропозиції, тобто надавати на ринку освітніх послуг багато малих проектів, розрахованих на невелику аудиторію, де у підсумку кількість надасть якість. Як приклад, можемо навести наступне: є школи з ультра інноваційними технічними можливостями, впровадженими в освітній процес, як наприклад лицей «Інтелект» м. Київ; є ті, що пропагують екологічну сталу

свідомість, як Національний еколого-натуралістичний центр; є інфраструктурні гіганти як Хмельницьке навчально-виховне об'єднання № 28 або дозвіллієві концепти, як «Освітня кімната» Pinchuk Art Centr; є носії гучних імен та славетних традицій, як Природничо-науковий ліцей № 145 Печерського р-ну Києва, чий випускники вже зробили рекламу закладу на десятки років уперед; й є, наприклад, Міжнародна академічна школа Одеси, яка знаходиться на самому березі моря або Бердянський державний педагогічний університет, чий кампус розташований майже на пляжі. Й тут ми вбачаємо головний принцип, що закладений в успіх освітнього бренду на ринку освітніх послуг – емоційна складова. Тобто маючи умовних десять закладів освіти, потенційний здобувач може обирати не тільки alma-mater з огляду суто на освітню складову, а обрати за власними уподобаннями, критеріями, так званім внутрішнім чек-листом.

Згідно теорії економіки вражень, тут на перший план виступає не освітня одиниця типу предмет чи педагог, або візуальний дизайн закладу чи система викладання, а увесь спектр пропозицій, до яких за умовами сьогодення додався аспект навчання за допомогою дистанційних технологій з усіма їх перевагами та недоліками. Ключовими моментами обрання закладу освіти є тепер не тільки освітня програма, як об'єктивний критерій вибору, а її реалізація, процес, що нашаровує додаткові опції, згідно емоційним уподобанням здобувача освітніх продуктів. Це дає право менеджменту закладів освіти запроваджувати усі доступні ресурси й виходити на ринок освітніх послуг з різними пропозиціями. Аналізуючи попит та стаючи конкурентоспроможними, заклади освіти під своїм брендом збирають власну аудиторію. Цей процес має дуже динамічні властивості, бо система розвитку громадянського суспільства, політична та економічна складова й розвиток ринку праці вимагають швидких реакцій та змін.

Консерватизм та так звана «класична освіта» були й залишаються ядром, першоджерелом, відправною точкою у складній побудові брендового продукту на ринку освітніх послуг. Під впливом сучасних тенденцій бренд має користуватися попитом у реальному часі, у теперішніх

тенденціях та навіть випереджати сучасний стан речей з огляду на майбутні покоління. Тобто бренд має ставати трендом, генератором нових думок та глобальних пропозицій. Доцільно згадати про запровадження на сучасному етапі розвитку трендових освітніх кейсів їх синергетичну генезу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артемова В. Історія педагогіки України : Підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : «Либідь», 2006. 421 с.
2. Балденюк А.Г. Менеджмент вражень як стратегічний напрямок розвитку організації та її бренду. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: «Економічні науки»*. 2014. Вип.6, част.2. С. 88-90.
3. Болотна О.В. Емоційний маркетинг як технологія управління поведінкою споживачів. *Ефективна економіка*. 2013. №8 [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2257> (дата звернення : 21.04.2024).
4. Мармаза О. Використання потенційних можливостей іміджології в управлінні закладами освіти. *Управління школою*. 2009. №19–21. С. 55–59.
5. Пайн Джозеф, Гілмор Джеймс Г.; пер. з англ. А. Цвіри. Економіка вражень: битва за час, увагу та гроші клієнта. Харків : Віват, 2021. 416 с.
6. Семенюк С.Б. Сучасна концепція формування бренду освітнього закладу. *Збірник тез доповідей VII Міжнародної науково-практичної конференції, 26-28 вересня 2013 р. Відп. за вип. Ю.М. Гладенко*. 2013. С. 253-254.
7. Berry L.L. Cultivating Service Brand Equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2000. № 28. PP. 128-137
8. Gabay J. Brand Psychology: Consumer Perceptions, Corporate Reputations. UK : Kogan Page, 2015. 440 p.

РОЗВИТОК ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ ПЕДАГОГІВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ

Учитель – найблагородніша постать у світі, особистість, яка дуже любить дітей, виховує і навчає їх та вчиться разом із ними, він займає посаду не лише за призначенням, унікальність якої існує поза часом, географією, модою, а за покликанням душі і серця. Значення професії вчителя важко переоцінити – він мудрий наставник, порадник, старший товариш і друг. На думку Василя Сухомлинського, від того, яке було дитинство, хто вів дитину за руку в дитячі роки, що ввійшло до її розуму й серця з навколишнього світу, від цього значною мірою залежить, якою людиною він стане він у майбутньому.

Раніше поняття «учитель» асоціювалося з школою, а сьогодні воно вийшло далеко за рамки професії: вчителі передають нам знання у закладах освіти, на тренінгах, курсах, вебінарах, навчають науковим дослідженням, дають основи бізнесу, підприємництва, спонукаючи до розвитку та нових досягнень. Професія учителя складна і важлива: він навчає моралі і етиці, ввічливості і повазі, вчить читати і писати, робити розрахунки і мотивувати до праці, спонукає до розвитку і саморозвитку.

Система української освіти дає широкі можливості для тих педагогів, хто бажає стати справжнім учителем. Стратегічним кроком на рівні держави щодо розвитку педагогічних працівників було прийняття Концепції розвитку педагогічної освіти, яка затверджена Наказом МОН України від 16.07.2018 р. № 776 [3] та Плану заходів на 2017–2029 роки із запровадження Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» [1].

Важливими чинниками професійного зростання педагога є професійне навчання, розвиток кар'єри та самоосвіта, воно спрямоване на реалізацію педагогом себе як особистості, що спонукає до принципово нового способу

життєдіяльності вчителя - творчої самореалізації в професії, яка дає змогу виявити свої індивідуальні і професійні можливості. Ніхто не може примусити вчителя до розвитку та досконалості, це зможе зробити тільки він сам. Прагнення до самовдосконалення, самоосвіти є важливими чинниками професійного зростання вчителя, що забезпечують розширення його творчих можливостей, пізнавальних інтересів та формування творчої індивідуальності.

У менеджменті під поняттям *професійний розвиток* – розуміють процес підготовки працівників до виконання нових виробничих функцій, обіймання посад, вирішення нових завдань, спрямованих на управління людськими ресурсами. У педагогічній діяльності професійний розвиток спрямований у першу чергу на гуманістичний підхід в управлінні, спрямований на закріплення людських цінностей, які лежать в основі професійної діяльності.

Як і будь який вид освітньої діяльності професійний розвиток педагогів базується на основних принципах: людиноцентризм; синергізм; демократизм; рівність; багатовекторність; цільовий підхід; динамізм професійно-педагогічного розвитку; діагностичний підхід до вибудови індивідуальної траєкторії педагогічного розвитку; активізація мотиваційної сфери, відповідальності, академічної мобільності викладача; забезпечення особистісно-орієнтованого змісту навчання та особистісно-діяльнісного підходу в освітньому процесі; етика та академічна доброчесність; персоналізація професійного розвитку; безперервність; цілісність; вільний вибір виду, форми, провайдера освітніх послуг; запровадження різних моделей, технік, процедур професійного розвитку вчителів

За визначенням В. Кременя, найголовнішим принципом професійного розвитку педагогів є «людиноцентризм – це філософія гуманістично орієнтованої політики і практики державотворення, філософія творення людини – конкретної, живої, енергійно напруженої, діяльність якої обумовлена єдністю розуму і душі» [2, с. 21].

Важливими чинниками професійного зростання вчителя є:

- Оволодіння передовим педагогічним досвідом кращих педагогів, при наявності високого рівня відповідної кваліфікації, що дає можливість оволодіння високим

рівнем професійними методами, прийомами та технологіями; мистецтвом передачі знань, умінь і навичок набутого досвіду; гнучкість використання засвоєних методів для прояву власного, неповторного стилю педагогічної діяльності, що стимулює творче проєктування своєї кар'єри та досягнення вершин професійного розвитку; підвищення рівня сформованості усіх професійно значущих якостей; усвідомлення високої відповідальності за професійну діяльність адже професійні риси сучасного педагога ґрунтуються на компетентісній основі: методичній, педагогічній, інформаційній, дослідницькій, психологічній, культурознавчій, комунікативній.

- Систематичне ознайомлення з законодавчими та нормативно-правовими актами про розвиток освітньої галузі, організацію освітнього процесу, психолого-педагогічною літературою та науковими доробками, освітянською пресою, телебаченням та Інтернетом, супроводжуючи умілим їх використанням у освітньому процесі.
- Розвиток професійної свободи через самоосвіту, самовиховання, що є своєрідним пошуком власного шляху, набуття власного почерку, коли педагог володіє свободою самовираження, спрямовуючи свої творчі сили на пошук нових шляхів удосконалення, уміє керувати власним розвитком.
- Вивчення та уміле використання надбань національної системи виховання, як системи ідей, поглядів, переконань, ідеалів, традицій, звичаїв, свят, обрядів та інших форм соціальної практики, спрямована на їх виховне значення в організації життєдіяльності підростаючих поколінь, що втілюють мудрість українського народу, його кращих учених, прогресивні традиції українців у родинному вихованні.
- Знання своїх сильних і слабких сторін, спроможність розвивати якості, знання та вміння, що дають перевагу та їх постійне удосконалення; уміння постійно формувати в собі внутрішній стрижень особистісного зростання, яке є необхідною умовою досягнення професіоналізму та людяності.

- Як наслідок, перелічені компоненти професійного розвитку педагогічних працівників сприяють успішному навчанню учнів, адже професійний розвиток: - це не тільки зростання та вдосконалення педагога, а й результативність його професійної діяльності.

Отже, учителю необхідно знати свої сильні і слабкі сторони, постійно формувати в собі внутрішній стрижень особистісного зростання, яке є неодмінною умовою досягнення професіоналізму, адже сучасний педагог повинен поєднувати в собі багато різноманітних позитивних образів: педагога-вихователя, майстерного методиста, дослідника, психолога, вмілого організатора, ідейного наставника. Його становлення як професіонала освітньої діяльності - це процес наближення до ідеалів культури, вершин професіоналізму, творчої самореалізації, професійної кар'єри.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кабінет Міністрів України. (2017, Груд. 13) Розпорядження № 903-р. «Про затвердження плану заходів на 2017–2029 роки із запровадження Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти "Нова українська школа"». [Електронний ресурс]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/903-2017-%D1%80>.
2. Кремень В,Г., «Філософія людиноцентризму як теоретична складова національної ідеї», Дзеркало тижня, № 31, 2005.
3. Міністерство освіти і науки України. (2018, Лип. 16). Наказ № 776 «Прозатвердження Концепції розвитку педагогічної освіти». [Електронний ресурс]. <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennyakonceptsiyi-rozvitku-pedagogichnoyi-osviti>

ОРГАНІЗАЦІЯ ОСВІТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

У статті зосереджена увага на необхідності запровадження інформаційних технологій в освітню діяльність працівників закладу освіти, що суттєво вплине на результати діяльності усього закладу і допоможе значно полішити якість підготовки висококваліфікованих і конкурентоспроможних фахівців.

Ключові слова: інноваційна освітня діяльність, інноваційні технології, перспективне планування, якість освіти.

Постановка проблеми. Суттєві зміни глобального масштабу і трансформація міжнародної освіти спонукають заклади освіти різних рівнів відповідати сучасним вимогам інформаційного суспільства у питаннях якісної підготовки висококваліфікованих і конкурентоспроможних фахівців для ринку праці.

Нова філософія освіти вимагає перегляду багатьох стійких позицій до планування. Вектори розвитку закладу освіти відображаються у перспективному плані закладу. Він обов'язково має враховувати чинники, насамперед, об'єктивні, які можуть вплинути на кінцевий результат діяльності закладу освіти. Перспективне планування має забезпечити послідовність дій при досягненні мети, цілеспрямовану роботу колективу, ефективне використання ресурсів, матеріальне забезпечення закладу освіти.

Аналіз актуальних досліджень. Питання забезпечення якісної підготовки фахівців знаходять відображення у працях українських дослідників: Г. Богославець, О. Боднар, Г. Єльнікової, О. Чередник, Р. Черновол-Ткаченко [4], В. Чорного [5], О. Шинкарук [6] та інших. На необхідності запровадження інноваційних методів у менеджменті освіти наголошували В. Донченко, А. Заслужена, А. Сабітова, [3], Є. Бохонько, К. Дерєка, О. Шелевер [1] та інші. Проте,

незважаючи на широкий діапазон досліджень, необхідно продовжити подальший пошук ефективних механізмів вирішення означеної проблематики.

Мета статті: проаналізувати вплив інформаційних технологій на результати освітньої діяльності працівників закладу освіти.

Виклад основного матеріалу. Важливою складовою перспективного планування роботи закладу освіти є організація освітньої діяльності. Ми вважаємо, що у реаліях сьогодення освітня діяльність має стати інноваційною.

Інноваційна освітня діяльність у системі освіти - це діяльність, яка спрямована на розроблення й використання у сфері освіти результатів наукових досліджень та розробок. Освітні інновації – це вперше створені, вдосконалені освітні, навчальні, виховні, управлінські системи, їх компоненти, що мають істотно поліпшити результати освітньої діяльності.

Об'єкти інноваційної освітньої діяльності – це нові знання, інноваційні освітні програми і проекти, навчальний та виховний процеси, організаційні та адміністративні рішення, а також рішення іншого характеру, що істотно поліпшують якість освіти.

Суб'єктами інноваційної освітньої діяльності можуть бути фізичні та юридичні особи, а саме:

- педагогічні та науково-педагогічні працівники навчальних закладів;
- наукові працівники;
- працівники органів управління освітою;
- навчальні заклади, підприємства, установи та організації, що надають освітні послуги.

Інноваційні технології в плануванні, це перш за все зміна змісту в стосунках керівник і керований. Головна мета планування в умовах нової освітньої парадигми – забезпечити не лише функціонування закладу освіти, коли наявні можливості управління використовуються в межах приписів, а розвиток – тобто якісне наростання все нових можливостей і їх реалізацію. Спрямовуючи вектор планування на розвиток, керівник повинен усвідомлювати цей процес не крізь призму стійких стереотипів і власного розуміння, а перш за все шляхом наукового усвідомлення, яке виражається відповідними законами в новому

осмисленні. Сучасний керівник повинен доцільно вибирати такі новітні технології, які дійсно сприятимуть втіленню нових смислів управління, а не вимірам розвитку якості звітності [4].

Метою управління загальноосвітнім закладом освіти, який здійснює інноваційну діяльність, вважається постійне оновлення освітнього процесу, що дає позитивні результати. Реалізуючи принцип інноваційності, керівник закладу освіти спільно з учасниками навчально-виховного процесу вносить постійні зміни у планування роботи. Ще спонукає покращенню результату діяльності усього колективу.

Впровадження інформаційних технологій має суттєво змінити зміст управлінської діяльності. Вони допоможуть в управлінні кадрами шляхом автоматизації рутинних процесів. Сучасні програмні засоби, такі, наприклад, як системи управління персоналом (HRM), спрощують ведення кадрової документації, облік робочого часу, оплату праці та інші аспекти управління персоналом. Це дозволить звільнити час керівників від рутинних обов'язків та зосередитися на стратегічних завданнях, таких як розвиток персоналу та планування кадрових ресурсів.

Інформаційні технології дозволяють збирати, аналізувати та використовувати дані про персонал для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Системи аналітики даних допомагають виявляти тенденції в здоров'ї та ефективності персоналу, ідентифікувати потреби у навчанні та розвитку, а також прогнозувати майбутні потреби в кадрах. Це допоможе керівникам розробляти стратегії збалансованого розвитку персоналу та ефективно використовувати людські ресурси.

Інформаційні технології сприяють покращенню комунікації та співпраці в колективі. Використання електронної пошти, внутрішніх порталів та соціальних мереж спрощує обмін інформацією між співробітниками та керівництвом. Крім того, відеоконференції та інші засоби онлайн-зв'язку дозволяють проводити зустрічі та навчання на віддалені відстані, що особливо актуально в умовах пандемії або для співробітників, які працюють на різних локаціях. Саме на важливості активізації комунікативних процесів

акцентують увагу у своїх публікаціях ряд українських дослідників [2].

Інформаційні технології сприяють підвищенню залучення персоналу до управлінських процесів та саморозвитку. Це стимулює постійне самовдосконалення та підвищує мотивацію до праці.

Керівник закладу освіти має виконувати ряд модернізованих управлінських функцій, а саме:

- прогнозування;
- політико-дипломатичну;
- консультативну;
- менеджерську;
- представницьку.

Доцільно запроваджувати нові колективні і колегіальні форми і техніко-технологічні та економічні методи управління.

Висновки. Отже, організація освітньої діяльності є важливою складовою перспективного планування роботи закладу освіти. Інноваційна освітня діяльністю у системі освіти - це діяльність, яка спрямована на розроблення й використання у сфері освіти результатів наукових досліджень та розробок. Об'єктами інноваційної освітньої діяльності є нові знання, інноваційні освітні програми і проекти, навчальний та виховний процеси, організаційні та адміністративні рішення, що істотно поліпшують якість освіти. Впровадження інформаційних технологій має суттєво змінити зміст управлінської діяльності.

Інформаційні технології допоможуть керівникам розробляти стратегії збалансованого розвитку персоналу та ефективно використовувати людські ресурси. Інформаційні технології сприяють покращенню комунікації та співпраці в колективі. Загалом, застосування інформаційних технологій в освітній діяльності працівників закладу освіти дозволить суттєво поліпшити якість підготовки висококваліфікованих фахівців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бохонько Є.О., Шелевер О.В., Дерка К.О. Цифрова трансформація освіти 4.0: викладання та навчання в епоху цифрових технологій. *Інноваційна педагогіка* : науковий журнал. 2023. Випуск 60. С. 219 – 222.

2. Геращенко Т.Г. Інтеркультурна комунікація в освітньому просторі. Всеукраїнський науково-практичний журнал «Директор школи, ліцею, гімназії». Спеціальний випуск «Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору». № 2. Кн. 2. Том II (87). К.: Гнозис, 2020. С. 214 – 222.
3. Заслужена А.А., Сабітова А.П., Донченко В.М. Організаційно- управлінські основи процесу віртуальної інтернаціоналізації. *Інноваційна педагогіка* : науковий журнал. 2023. Випуск 60. С. 11 – 15.
4. Черновол-Ткаченко Р. І. Система планування в освітніх організаціях. Харків : Вид. ХНПУ ім. Г. С. Сковороди, 2020. 68 с.
5. Чорний В. Українське суспільство на сучасному етапі: виклики та загрози *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*. 2019. № 3. С. 179 – 194.
6. Шинкарук О.В. Академічна доброчесність: міжнародні етичні принципи в освіті і науці. *Інноваційна педагогіка* : науковий журнал. 2023. Випуск 60. С. 25 – 29.

Геращенко Т. Г.
*Сумський державний педагогічний
університет імені А. С. Макаренка*

ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК БАЗОВИЙ КОМПОНЕНТ МЕНЕДЖЕРА ОСВІТИ

У статті розкрито суттєві ознаки феномена відповідальності, та його особливості стосовно освітньої галузі. Визначаються види відповідальності та специфічні особливості цього феномена у діяльності менеджера освіти.

Ключові слова: відповідальність, духовно-моральна культура менеджера, локус контролю, особиста відповідальність, соціальна відповідальність.

Постановка проблеми. В процесі усвідомлення соціального буття менеджер формує власну орієнтацію на прогресивні інтереси суспільства, в центрі яких – людина. Стосовно освітньої галузі – це фаховий спеціаліст, педагог,

співробітник закладу освіти чи здобувач освіти. При цьому людина сприймається як ключова суспільна цінність.

Відповідальність має виключне значення у діяльності менеджера освіти. Вона відображає схильність людини дотримуватися у своїй поведінці загально прийнятих соціальних норм, виконуючи свої обов'язки і її готовність звітувати за свої дії перед суспільством і самим собою. Ця риса тісно пов'язана з емоційною, моральною і світоглядною стороною особистості. Тому її часто називають якістю вищого порядку.

Аналіз актуальних досліджень. Питання характеристики вольових якостей, організованості, формування відповідальності знаходять відображення у наукових дослідженнях О. Грішної, Г. Міщук, О. Олійник, О. Радченко, І. Савченко, Г. Шуляченко [1; 4] та інших. Водночас поза увагою дослідників залишаються суттєві ознаки цього феномена стосовно діяльності менеджера в освітній галузі.

Мета статті. Визначення специфічних особливостей феномена відповідальності у діяльності менеджера освіти.

Виклад основного матеріалу. Відповідальність – універсальна форма саморегуляції особистості як в обставинах використання системи існуючих норм, так і у виняткових ситуаціях. Універсальним прикладом прояву відповідальності являється відтворення існуючих суспільних норм менеджером у професійній діяльності.

Відповідальність може розглядатись як самостійна категорія і як моральний компонент, який лежить в основі усіх видів соціальної діяльності: правової, політичної, громадянської, економічної, екологічної та інших. Проте необхідно враховувати, що вона ґрунтується на моральному принципі. Адже суб'єктом відповідальності є людина як вища мета суспільного розвитку та показник прогресивності розвитку суспільства.

Поняття відповідальності складне і багатоаспектне, як багатогранні сфери суспільної діяльності в житті людини. Згідно з цим виділяють декілька видів діяльності.

Види відповідальності:

- особиста;
- соціальна;

- економічна;
- юридична;
- етична;
- ретроспективна;
- перспективна та інші.

Особиста відповідальність міститься в усвідомленні свого розвитку у суспільстві. Менеджер вважає, що він особисто відповідає за те, що відбувається у його житті.

В основі соціальної відповідальності лежить розуміння і осмислення завдань, які стоять перед суспільством, його нормативних вимог і вибір шляхів їх реалізації, які сприяли б інтересам суспільного розвитку. При цьому менеджер перекладає відповідальність на інших людей [3].

Український дослідник О. Гудзинський серед пріоритетів орієнтаційних поглядів в системі напрямів дій в контексті управління соціальною відповідальністю виділяє такі напрями: рівень і якість життя людей; розвиток культурної складової системної цілісності; самоорганізацію і саморозвиток; інтелектуальний розвиток; широта і глибина кругозору в системі взаємодій явищ і процесів екологічного, соціального та економічного спрямування; інтелектуальний розвиток людського капіталу; ієрархічно-спрямовану відповідальність в системі діяльності організацій та менеджменту; задоволення потреб соціально-духовного при достатньому науково обґрунтованому рівні матеріального забезпечення; рівень і якість життя; саморозвиток особистісних характеристик як складових інтелектуального потенціалу; результативність системи менеджменту; досягнення цілей організації та менеджменту як головного системо утворюючого критерію [2, с. 27].

Економічна відповідальність зводиться винятково до максимізації прибутку. Дану концепцію запропонував і розробляє нобелівський лауреат, економіст Мілтон Фрідмен. Згідно М. Фрідмена діяльність компанії повинна бути підлегла одержанню прибутку, а її єдина місія полягає в підвищенні прибутку.

Під юридичною відповідальністю розуміється необхідність для організації підлаштовуватися встановленим суспільством правилам, досягнення її економічних цілей у

рамках закону. Закони можуть видаватися місцевою або центральною владою.

Етична відповідальна поведінка організації означає суспільно корисні дії, що не передбачені законами, або не відповідають прямим її економічним інтересам. Для того, щоб поведінка організації була етичною, її менеджери повинні дотримуватися принципів рівності, чесності і неупередженості, захищати права співробітників. Як неетичні оцінюються рішення, що дозволяють людині чи всій організації одержувати вигоди за рахунок суспільства.

Ретроспективна і перспективна відповідальність розглядаються в залежності від часу їх дії.

Ми вважаємо, що аналізуючи діяльність менеджера освіти, доцільно враховувати локус контролю. Це поняття запропоновано американським психологом Дж. Роттером. Локус контролю являється стійкою властивістю індивіда, який формується в процесі соціалізації. Локус контролю – поняття, яке характеризує суб'єктивне сприйняття локалізації причин поведінки чи керівного початку у себе чи інших. Локус контролю оцінюється на шкалі інтернальності – екстернальності від високо інтернального до високо екстернального.

Локус контролю у діяльності менеджера – це якість, яка характеризує схильність людини приписувати відповідальність за результати своєї діяльності зовнішнім силам (екстернальний, внутрішній локус контролю). При цьому він не визначає реальність контролю зовнішніми чи внутрішніми причинами, а лише суб'єктивне його сприйняття.

Розвиток відповідальності – це виникнення внутрішнього механізму контролю, тобто особистість в своєму розвитку повинна пройти шлях від простого виконавця до активного суб'єкту. Наслідком цього являється перенос інстанції відповідальності з зовнішнього рівня на внутрішній. Виходячи з цього, людина як активний суб'єкт відповідає за свої дії перш за все перед самим собою.

У структурі відповідальності можна виділити такі компоненти:

- ціннісно-мотиваційний;
- інформаційно-операційний;

- емоційно-вольовий;
- оціночно-корекційний.

З традиційних цінностей особистість у ході свого розвитку присвоює вже готові, схвалені у даному суспільстві, базові цінності.

Основні критерії визначення духовно-моральної культури менеджера освіти:

- високий рівень розвитку здібності приймати і зберігати людське в людині, знання норм суспільної моралі, регулюючих поведінку особистості і її відношення до світу, до себе;
- активне внутрішнє прагнення до істини, правди, добра і краси;
- гармонія морального усвідомлення і поведінки;
- вміння робити моральний вибір у нестандартних ситуаціях спілкування.

Висновки. Відповідальність – універсальна форма саморегуляції особистості як в обставинах використання системи існуючих норм, так і у виняткових ситуаціях. Поняття відповідальності складне і багатоаспектне, як багатогранні сфери суспільної діяльності в житті людини. Універсальним прикладом прояву відповідальності являється відтворення існуючих суспільних норм менеджером у професійній діяльності. Основні види відповідальності менеджера: особиста, соціальна, економічна, юридична, етична, ретроспективна, перспективна та інші.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Грішнова О.А., Міщук Г. Ю., Олійник О. О. Соціальна відповідальність у трудових відносинах: теорія, практика, регулювання ризиків. Монографія. Рівне : НУВГП, 2014. 216 с.
2. Гудзинський О. Д. Соціальна відповідальність менеджменту підприємств: методологія формування. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного*. № 2 (40), 2019. С. 23 – 28.
3. Котлер Філіп, Лі Ненсі. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / Пер. з англ. С. Яринич. К.: Стандарт, 2005. 302 с.

4. Савченко І., Г., Радченко О.В. Ціннісний вимір соціальної відповідальності в демократичній державі. Х.: ХНУВС, 2008. 199 с.

УДК 378.3

Денєжніков С.С.

Козлова О.Г.

*Сумський державний педагогічний
університет імені А. С. Макаренка*

СТАНОВЛЕННЯ ОСОБИСТІСНО ОРІЄНТОВАНОЇ ПОЗИЦІЇ СУЧАСНОГО ВИКЛАДАЧА

Безперервні та стрімкі зміни у різних сферах життя, швидка зміна ситуацій діяльності характерні для першої чверті ХХІ ст. Економісти, політологи, футурологи говорять про становлення інформаційної, або техногенної, цивілізації, яка висуває нові, вищі, освітні вимоги до людини. При цьому йдеться не стільки про засвоєння зростаючого обсягу інформації та підвищення рівня предметної навченості студентів закладів вищої освіти, скільки про формування ціннісних орієнтацій гуманістичного порядку, розвиток продуктивного мислення студентів та їх творчості, збереження здоров'я молоді.

Освіта як соціальний інститут є традиційною та інертною системою, функціонування якої великою мірою визначається наступністю педагогічного досвіду. Проте соціально-економічні перетворення, які відбулися у останні роки в Україні, виявилися досить неефективними без організації відповідних інноваційних процесів в освіті. У дивовижній країні здійснюється спроба реформи освітньої системи. Мляво, з відкотами назад, у муках народжується нова педагогічна система, що несе в собі інші цінності освіти, оновлений зміст і нові педагогічні технології.

У педагогічній діяльності сьогодні простежується невідповідність декларованих цінностей з цілями та завданнями педагогічного процесу, змістом та технологіями освіти. У сьогоднішній практиці переважає технократичне мислення, характерний дисонанс між засобами і метою, мети над змістом та загальнолюдськими інтересами, сенсу над

реальностями сучасного світу, техніки над людиною та її цінностями [2, с. 44].

Сьогодні в українському суспільстві існує розрив між декларованими загальнолюдськими цінностями, цінностями української духовної традиції та реальними цінностями особистості та суспільства. Деградація ідеології, економіки, екології супроводжується деградацією гуманітарної культури, отже, і деградацією людини. Для позначення цього процесу виникло навіть особливе поняття «антропологічна катастрофа». За цим поняттям стоїть криза людини, що виявляється в дефіциті людей, здатних розуміти те, що відбувається не в рамках готової концептуальної сітки, а відкрито; у дефіциті людей, здатних до зіткнення з реальністю, до рефлексії та самотворення.

Людина, яка перебуває в рамках ідеологізованої структури, заздалегідь знає, якою вона має бути. Для неї найважливіше визначити, що є «належне», і виявити механізм, що його встановлює. Таким чином, людина перетворюється на інструмент для реалізації того, що вважає за належне. (Зрозуміло, що не йдеться про те, яка ідеологія прийнята: заміна однієї на іншу мало впливає на кінцевий результат.) Ось чому на зміну людині ідеологізованій має прийти людина, здатна усвідомлювати реальність, свою феноменальність, людина з відкритою свідомістю [3, с. 60].

Система суспільних відносин в Україні ось уже більше десятиліття є нестабільною, що виражається, зокрема, у ламанні колишніх стереотипів та норм, у різкій зміні ціннісних пріоритетів, у невизначеності майбутнього, неможливості однозначного вибору та вирішення нагальних проблем. У цій ситуації лише сильна особистість, готова жити і працювати в безперервно змінюваному світі, здатна сміливо розробляти власні стратегії поведінки, самостійно і нетрадиційно мислити, здійснювати моральний вибір і відповідати перед собою і суспільством, тобто, особистість, що самоактуалізується, в змозі зробити своє життя і життя оточуючих змістовним, цікавим і щасливим.

Гуманізація освіти – кардинальне завдання, від вирішення якого значною мірою залежить майбутнє нашої держави. Гуманістичні засади стають найважливішими нормативами стилю сучасного наукового мислення. Хоча ідеї

гуманізму мають чималу історію, але суспільство, в якому ці ідеї можуть бути практично реалізовані – справа майбутнього. Гуманістична свідомість як засіб соціальної орієнтації – це минуле і майбутнє, до якого ми прагнемо. Розробка проблеми становлення особистісно орієнтованої позиції викладача дає можливість наблизити вирішення цих завдань [1, с. 104].

Розвиток освіти, зміна (або розширення) її філософської та психологічної парадигм, розуміння освіти як процесу, спрямованого на розширення можливостей компетентного вибору особистісного шляху та на саморозвиток особистості, передбачає принципові зміни в організації вищої та післяшишівської освіти, і насамперед психолого-педагогічної.

Аналіз освітньої ситуації показує, що на зміну єдиним уніфікованим педагогічним системам приходять різноманіття їх моделей, які стоять різних методологічних основах. Неоднорідність суспільства призводить до різноманіття педагогічних цілей та ідеалів, наявності різноманітних концепцій, а плюралізм умов соціальної обстановки породив об'єктивну необхідність різних підходів до організації навчально-виховного процесу. Виникає проблема позиційного самовизначення майбутніх психологів та вчителів в освітньому процесі та професійній діяльності.

Головним завданням сучасної професійної освіти є оволодіння методологією творчої діяльності, методологією проектування та передбачення можливих наслідків майбутньої професійної діяльності.

Відсутність у педагогічній освіті цілісного уявлення про професіоналізм особистості майбутнього викладача, формування його цінноморальної та професійної спрямованості, розвиток здібностей, знань, педагогічної техніки та технології ускладнює реалізацію диференціації та інтеграції навчання, науки та практики, підготовки соціально активного фахівця, творчої особистості. Становлення та розвиток викладача як особистості та професіонала можна здійснити лише у разі, якщо він стане активним суб'єктом діяльності, в якій реалізуються його творчі сили та здібності.

Аксіологічна характеристика професіоналізму передбачає розгляд чотирьох взаємопов'язаних блоків: професіоналізм викладача як чинник соціокультурного

розвитку та, відповідно, як цілісна частина загальної культури, професіоналізм викладача як громадська цінність, професіоналізм викладача як цінність особистісна.

Нині цінність професіоналізму викладача для держави є очевидною, але одними деклараціями про неї обмежуватися не можна. Вони мають бути підкріплені конкретним змістом та механізмом реалізації, гідним фінансуванням, матеріально-технічним, інформаційним та науково-методичним забезпеченням. Сформована соціокультурна ситуація гостро ставить питання про те, що освітня система повинна відображати не соціальну стратифікацію і не структуру суспільного виробництва (як формуючий підхід), а простір культури, відповідаючи її змісту та форм розвитку у своїх основних змістовно-структурних параметрах. Класичні функції освіти як інструменту освоєння та репродукування культурного досвіду людства в сучасній парадигмі суттєво уточнюються гуманістичною особистісною домінантою, необхідністю культууроохоронної, творчої установки індивідуальної свідомості кожного вихованця, змушеного жити в умовах глобальної зміни світоглядної та діяльнісної позиції.

Професіоналізм з позиції гуманістичного підходу може бути породжений лише самим учителем, як носієм педагогічної творчості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Gough H.G. California psychological inventory administrator's guide. - Palo Alto, 2022. 148 p.
2. Hall Calvin S., Lindzey Gardiner. *Theories of personality*. N.Y., 2019. 92 p.
3. Hastdorf A.H., Richardson S.A., Dornbush S.M. The problem of relevance in the study of person perception. *Person perception and interpersonal behavior*. California, 2021. - Pp. 54-63.

ДИСТАНЦІЙНЕ НАВЧАННЯ СТУДЕНТІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У статті окреслюються питання організації дистанційного навчання у закладі вищої освіти на прикладі Сумського державного педагогічного університету. Автором наводяться педагогічні особливості основних компонентів дистанційного навчання, розглядається платформа Moodle, яка використовується в освітньому процесі Сумського державного педагогічного університету та пропонує широкий спектр можливостей для повноцінної підтримки процесу навчання, а також різноманітні способи представлення навчального матеріалу, перевірки знань та успішності студентів.

Ключові слова: дистанційне навчання, воєнний стан, інноваційні процеси, системи дистанційного навчання, платформа Moodle.

Постановка проблеми. Реформування національної системи вищої освіти відбувається в процесі її активної інтеграції до Європейського та світового освітнього простору, що зумовлює модернізацію освітньої діяльності в контексті вимог цих спільнот. Водночас інноваційні процеси висувують доцільність формування змісту освітньої діяльності закладу вищої освіти під впливом інноваційного освітнього середовища, на основі впровадження новітніх технологій в процес навчання, підвищення якості вищої освіти, забезпечення її доступності, мобільності, привабливості та конкурентоспроможності на ринку праці [2].

Сьогодні проблема організації дистанційного навчання стає дедалі актуальнішою. Те, що незабаром дистанційне навчання займе міцне місце у системі освіти, не викликає жодного сумніву. Термін «дистанційне навчання» (distance education or distance learning) означає таку організацію навчального процесу, в якій викладач розробляє навчальну

програму, що будується на самостійному навчанні студентів, віддалених від викладача, в будь-який час, а зв'язок здійснюється за допомогою телекомунікації [1]. Дистанційне навчання є перспективною сферою розвитку освіти, особливо в умовах воєнного стану. Така організація освітнього процесу властива й педагогічним університетам, яким є й Сумський державний педагогічний університет імені А.С.Макаренка.

Аналіз нормативної бази. Нормативну базу організації освітнього процесу в педагогічному університеті складають: Конституція України; закони України «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про наукову та науково-технічну діяльність», Постанова Кабінету Міністрів України «Положення про порядок реалізації права на академічну мобільність» від 12 серпня 2015 року № 579; Спільна декларація міністрів освіти Європи «Європейський простір у сфері вищої освіти» (Болонська Декларація, м. Болонья, 19.06.1999); нормативно-правові документи Президента України, Кабінету Міністрів України; Міністерства освіти і науки України, інших міністерств та відомств; Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG 2015); Міжнародний стандарт «Системи управління якістю» ISO 9001:2015; Статут університету.

Основними завданнями університету в організації освітнього процесу є:

– провадження на високому якісному рівні освітньої діяльності, яка забезпечує здобуття особами вищої освіти відповідного ступеня за обраними спеціальностями, освітніми програмами, наукової діяльності шляхом здійснення наукових досліджень і забезпечення творчої діяльності учасників освітнього процесу, підготовки наукових кадрів вищої кваліфікації і використання отриманих результатів в освітньому процесі;

– забезпечення органічного поєднання в освітньому процесі освітньої, наукової та інноваційної діяльності.

Мета статті – розглянути можливості платформи Moodle для організації дистанційного навчання в закладі вищої освіти.

Виклад основного матеріалу. 12 березня 2020 року, згідно з постановою Кабінету Міністрів України, навчання в усіх закладах освіти України було переведено у дистанційний

формат через пандемію COVID-19. Очевидно, що на початку пандемії методика дистанційного навчання була незрозумілою ні викладачам, ні здобувачам освіти, через що страждала якість здобутих знань. І хоча в Україні з 2013 року існує законодавчо <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0703-13> - [Text](#) закріплена можливість для впровадження дистанційної освіти як окремої форми навчання в закладах вищої освіти, мало хто з учасників освітнього процесу був готовий до такої форми навчання.

Однак, хоча пандемія коронавірусу все ще залишається актуальною проблемою в світі, в Україні наразі основною перешкодою для нормального навчання є війна.

З початком війни дистанційне навчання стало основною опцією доступу до знань, а університети намагаються адаптувати до нових умов своєї праці в часи пандемії. Тепер, коли українці змушені навчатися онлайн через війну, логічним постає питання: які основні переваги та вади дистанційного навчання в Україні?

Однією з найбільш актуальних на сьогодні проблем у дослідженні дистанційного навчання є вивчення його педагогічних особливостей, що визначають вибір найефективніших форм навчання та перспективи його реалізації. На наш погляд зараз доцільніше говорити не про дистанційне навчання, а про організацію різних форм навчання на основі дистанційних технологій.

Розглянемо педагогічні особливості основних компонентів дистанційного навчання: середовища, в якому розгортається процес навчання; суб'єктів освіти та системи комунікацій між ними.

Дистанційна модель навчання передбачає передачу інформації у віртуальному середовищі. Специфіка цього середовища кардинально впливає на всі компоненти навчальної діяльності:

- навчальну мотивацію,
- навчальну ситуацію,
- контроль та оцінку навченості студентів [3].

Найбільш перспективною є інтерактивна взаємодія зі студентами за допомогою систем, розроблених для дистанційного навчання. Однією з таких систем є платформа Moodle, яка пропонує широкий спектр можливостей для

повноцінної підтримки процесу навчання, а також різноманітні способи представлення навчального матеріалу, перевірки знань та успішності студентів.

У Сумському державному педагогічному університеті імені А.С.Макаренка організація системи дистанційного навчання здійснюється саме на базі платформи Moodle.

У цій роботі можна виділити два етапи.

На першому етапі – підготовчому – викладач створює та наповнює електронний курс логічно структурованою навчальною інформацією з урахуванням специфіки предмета, передбачає можливість консультування студентів та планує навчальну діяльність усіх суб'єктів. Це потребує не лише великої праці, а й спеціальної підготовки викладачів у галузі ІКТ. Тому для викладачів закладу проводяться регулярні консультації щодо роботи в системі Moodle.

На другому етапі – основному – здійснюється організація навчальної діяльності студентів відповідно до навчального плану, а також коригування навчального матеріалу та структури електронного курсу.

Певними недоліками дистанційного навчання є такі фактори:

- відсутність зорового контакту, який відіграє важливу роль для формування комфортного освітнього середовища, створення атмосфери довіри між викладачем та студентом, коли можна захопити та мотивувати візуально;

- неможливість енергетичного обміну емоціями та настроєм, що є необхідною умовою для побудови безбар'єрного мовного середовища, оскільки саме страх допустити помилки заважає вільній комунікації;

- уповільнена рефлексія та інтерактивний контакт «викладач – студент – викладач», пов'язана з особливостями відеоконференц-зв'язку та нерівними технічними можливостями серед великих груп студентів;

- труднощі застосування інтерактивних методів роботи, таких як парна робота, рольова гра, вирішення проблемних ситуацій, коли необхідна вільна безбар'єрна комунікація з партнерами з навчання;

- технічні складнощі, зумовлені відсутністю чи поганою якістю інтернету у різних населених пунктах. В умовах карантину та війни студенти навчаються онлайн за місцем

проживання. Не в усіх населених пунктах є можливість якісного чи взагалі доступу до Інтернету. Але кожного разу викладач і студент знаходять вихід із складної ситуації.

Найбільшу складність у реальних умовах становить навчання іноземних студентів, які змушені були виїхати до батьківщини і дотепер навчатися дистанційно. Технічні труднощі створюють особливості доступу до Інтернету, а також глобальна фільтр-стіна щодо деяких браузерів та сайтів. Треба віддати належне викладачам закладу, які за таких екстремальних умов надають особисті дані (особисту електронну пошту, особистий телефон, скайп, акаунти в месенджерах та соціальних мережах) для комунікації та зв'язку. Контакт з іноземними студентами не втрачено, і вони мають можливість здобути освіту онлайн.

У процесі роботи з дистанційним курсом студенти набувають смаку самостійного навчання, і якщо у них є мотивація (отримати достроково оцінку по предмету, а час, що вивільнився, присвятити, наприклад, проектній роботі), то ефективність дистанційних технологій зростає багаторазово.

Забезпечення зворотного зв'язку між студентами та викладачем дозволяє здійснювати постійний контроль за діяльністю студентів, проблемами, що у них виникають. Механізм зворотного зв'язку націлений на перевірку виконання цілей та завдань щодо кожного етапу навчання. Зворотній зв'язок може здійснюватися у будь-якій формі, у тому числі і у вигляді контрольного тестування (вхідного, проміжного, підсумкового), дискусій, телеконференцій.

У процесі дистанційної освіти дуже важливо організувати оперативну відповідь викладачів на запитання слухачів. Комп'ютерні телекомунікації створюють для цього всі необхідні умови, забезпечуючи оперативну передачу інформації через елементи та ресурси системи Moodle, наприклад організовуючи консультації на форумі. Функції викладача зводяться до відстеження відповідності процесу навчання поставленим завданням, до консультування студентів з проблемних питань, організації та проведення дискусій з питання, що вивчається, а також контролю за рівнем засвоєння навчального матеріалу [2].

Також в університеті враховуються складні умови організації процесу дистанційного навчання. Таке навчання,

на думку очільника Міністерства освіти і науки України, у разі потреби дозволяє забезпечити індивідуальну освітню траєкторію здобувача освіти, а також неперервність освітнього процесу у випадках надзвичайних обставин, які об'єктивно унеможливають відвідування закладів освіти.

Індивідуальна освітня траєкторія – це персональний шлях реалізації особистісного потенціалу здобувача вищої освіти, що формується з урахуванням його здібностей, інтересів, потреб, мотивації, можливостей і досвіду, ґрунтується на виборі здобувачем освіти видів, форм і темпу здобуття освіти, суб'єктів освітньої діяльності та запропонованих ними освітніх програм, навчальних дисциплін і рівня їх складності, методів і засобів навчання.

Висновки. Таким чином, час вимушеного часткового та повного онлайн навчання не позначився на якості викладання у закладі, а лише сприяв вдосконаленню старих та розвитку нових методів роботи зі студентами, адаптуючись до нових соціально-економічних умов. Результати вимушеного переходу на дистанційне навчання в умовах воєнного стану показали всі його переваги та недоліки. Враховуючи всі переваги он-лайн навчання, продовжується дослідження з використання та розвитку електронного освітнього середовища в університеті та планується використовувати цей вид у поєднанні зі звичайним навчанням. В даний час інформаційні технології та віртуальне середовище ще не стали загальнокультурними практиками, але мають великий потенціал у розвитку освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Книш І. Становлення нової вітчизняної парадигми освіти: off–line освіта як система vs on–line освіта як мережа / І. Книш // Вища освіта України. – 2018. – № 3. – С. 42–49
2. Швирка В. Потенціал дистанційного навчання у вищих навчальних закладах Сходу України (сучасні реалії) / В. Швирка // Вища школа. – 2017. – № 7/8. – С. 66–72
3. Шулікін Д. Дистанційний режим: студентський, викладацький та університетський вимір/Д. Шулікін //Освіта України. – 2020. – № 29. – С. 10–11.

МЕНЕДЖМЕНТ І ЛІДЕРСТВО

Актуальність полягає у розкритті лідерства як певного набору якостей, що притаманні керівникам-лідерам, як такого виду діяльності, який пронизує всю систему управління, надаючи можливість ефективно виконувати функції планування, організації, мотивації і контролю, позитивно впливати на членів колективу, вести їх за собою, тим самим досягаючи очікуваних кінцевих результатів.

В сучасних умовах мистецтво управління змінюється дуже стрімко, адже змінюються умови, середовище його впливу і ця новизна управління проявляється через появу нових організаційних структур, нових моделей поведінки, нових процедур щодо процесу прийняття управлінських рішень, нових принципів і цінностей як основи управлінської діяльності.

З того моменту, як слово «зміни» стало ключовим в сучасній економіці, керівникам все частіше доводиться виконувати функції лідерів. Лідери ХХ ст. перетворюються в лідерів ХХІ ст. в міру того, як вони приймають новий спосіб мислення. І в цьому нове лідерство докорінно відрізняється від попереднього.

Сьогодні, коли світова спільнота ввійшла в епоху глобалізації та постійно нарощуваних темпів динамічних змін в економічній, політичній, соціальній структурах суспільств цілих країн і народів, постає вкрай важлива необхідність у появі незаангажованої, ерудованої, інтелектуальної, культурної і моральної частини молоді та зрілих людей, які готові не лише по-новому мислити, але, що є набагато важливішим, діяти в складних умовах постійних криз, інертності і зневіри значної частини світового суспільства, а сьогодні – в умовах воєнного стану. Людей, які можуть бути лідерами не лише особистого життя, а й провідниками ідеї, що світ змінюється лише тоді, коли в самих нас вистачає сміливості, розуму й енергії змінюватися, не так уже й багато.

Не всі готові до змін. Стародавні мудреці стверджували, що найкращим періодом життя є епоха стабільності. Та де вона та епоха? Вона вже давним-давно відійшла у небуття і навряд чи найближчі роки повернуть нам тихе, розмірене, спокійне існування. Хоча як відомо все відносно. І, можливо, з точки зору світового плину життя людство продовжить з року в рік стабільно засівати та збирати врожаї, стабільно здійснювати нові відкриття, стабільно модернізувати економіку, стабільно народжувати дітей, та стабільно боротися все з новими та новими викликами природних катаклізмів, які з кожним роком будуть стабільно збільшуватися від стабільного людського негативного впливу на природу.

Постановка проблеми. Як відомо, ефективне управління на всіх рівнях, яке зорієнтоване на надання якісних послуг громадянам, неможливе сьогодні без розвитку лідерських навичок керівних кадрів, оскільки саме вони повинні відігравати провідну роль у забезпеченні високої якості діяльності підприємств, установ та організацій, закладів освіти. Шлях до ефективної моделі управління лежить через кардинальне переосмислення ролі, відповідальності та інструментів діяльності безпосередньо керівників-лідерів - тих, хто вноситиме зміни та скеровуватиме інших на досягнення спільної мети. У сьогоденнішніх українських реаліях успішна робота залежить не стільки від додержання формальних інструкцій та володіння академічними знаннями, скільки від наявності стратегічного бачення у керівників-лідерів, гнучкості у сприйнятті речей і пошуку розв'язків складних завдань, відкритості до змін та готовності щоденно вчитися, щоб завжди бути попереду.

Великий вплив на розвиток теорії лідерства в менеджменті мають наукові доробки Е. Берна, Дж. Коллінза, Г. Костюка, В. Кременя, П. Лоранж, Г. Мінцберга, С. Пазініча, О. Пономарьова, С. Філоновича, Р. Шиндлерата ін.

Лідер (від англ. leader – провідний, керівник, вождь) – особистість, що користується визнанням та авторитетом в колективі і за якою колектив визнає право приймати рішення

про дії у важливих ситуаціях, бути організатором діяльності і регулювати відносини в ньому.

Поняття «лідер» тісно пов'язано з поняттями «управління» і «керівник». *Лідер* – це член колективу/групи, який добровільно взяв на себе значну міру відповідальності у досягненні поставлених цілей.

Формальний лідер призначається або вибирається, набуваючи таким чином офіційного статусу керівника.

Неформальний лідер – це член колективу/групи, який найбільш повно у своїй поведінці відповідає груповим цінностям і нормам. Він веде колектив, стимулюючи досягнення колективних цілей і виявляючи при цьому більш високий рівень активності порівняно з іншими членами.

Дуже поталанило тому колективу, де керівник поєднує формальне і неформальне лідерство, тоді особистість лідера можна представити у таких ракурсах:

- це активний член колективу, за яким колектив визнає право приймати рішення в значущих для ситуаціях;
- це особистість, що має мету, здатний виконувати центральну роль в організації спільної діяльності і регулюванні взаємовідносин в колективі;
- це авторитетна особа, яка уміє впливати на людей, сміливо бере на себе відповідальність і вірить в успіх;
- це особистість, яка навчилася управляти собою, контролювати свої думки, слова, емоції і вчинки та передавати їх іншим для наслідування;
- це особистість, яка користується беззастережним авторитетом і повагою з огляду на свої видатні індивідуальні людські, інтелектуальні або фахові якості, якій вірять, довіряють і яку люблять;
- це яскрава харизматична постать, яку сприймають, оцінюють як обдаровану особливими внутрішніми та зовнішніми рисами індивідуальності, здатну утримувати на собі інтерес, захоплювати, ефективно впливати на інших;
- це управлінець, який ефективно виконує функції планування, організації, мотивації і контролю;
- це менеджер, який володіє мистецтвом управляти, за якого працівники самі себе мотивують, тому що їх робота сама є винагородою, адже керівник своїми *вчинками* сприяє

тому, щоб створити атмосферу довіри і відкритості, щоб, коли підлеглим буде потрібна допомога, вони могли б звернутися до керівника, атмосферу, у якій кожен відчуватиме себе особистістю. А. Серра у Краткому трактаті «Про засоби забезпечити вдосталь золотом і сріблом королівства, позбавлені родовищ дорогоцінних металів» визначив ключові фактори національного багатства держави: різноманіття ремесел, традиції та звичаї населення, масштаби торгівлі, *мистецтво політико-економічного управління*. Як бачимо, у наведеному переліку чинників мистецтво політико-економічного управління вказано наприкінці, але на думку автора, саме він перетворює такий засіб на найбільш могутній фактор надбання багатства та дозволяє досягти економічного благополуччя навіть у тих країнах, які не мають жодної з перерахованих вище умов. «І якщо мені скажуть, що я помилково розмістив на першому місці не цей чинник, а різноманіття ремесел, відповім, що зробив це, маючи на увазі велику надійність останнього засобу у справі накопичення багатства в порівнянні з мінливою політикою правителя» [2, с. 92–98].

Мистецтво управління побудовано на вчинках керівника. Вчинок – це дія людини, яка є основою її цінностей та ідеалів, це «дія у критичній ситуації, що передбачає вибір між добром та злом. Це вільно обрана моральна дія особистості, і вона може бути як красивою, так і потворною. Красиві вчинки так діють на нашу уяву, тому що вони є природними для людини, вони її основа, без них людське начало згасає у буденності». Щирий красивий вчинок робиться лише особистістю, а не безособовою істотою, що жертвує собою під впливом тоталітарних режимів. Красивий вчинок – це вчинок вільної людини. Ланцюг красивих вчинків, які приводять до гармонії, є красою відносин. Це ставлення до Іншого як до творчої, унікальної і вільної особистості, як до «Ти», як до суб'єкту. Це обмін красивими вчинками [3, с. 48]. Красиві вчинки є успішним кроками до лідерства.

Лідерство – це вміння пробудити у людей, колег, друзів мрію, до якої вони прагнуть, вдихнути в них потужну енергію; це спроможність впливати на окремі особистості та соціальні групи, трудові колективи, спрямовувати їхні

зусилля на досягнення мети закладу, організації, фірми, підприємства.

Менеджер – це професіонал, завданням якого є організація конкретної продуктивної роботи в межах визначеного числа підпорядкованих йому працівників з метою забезпечення ефективної діяльності кожного її члена.

Менеджмент - це особливий вид діяльності, що дозволяє досягти поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей; це діяльність, яка відповідно до цілей та завдань розробляє плани, визначає не лише, що і коли робити, але й як і хто буде виконувати те, що заплановано, формує робочі процедури по всіх стадіях управління та здійснює контроль.

Керівник – особа, яка очолює заклад, організацію або структурний підрозділ і наділена повноваженнями приймати рішення щодо розпорядження виділеними матеріальними, фінансовими, трудовими ресурсами.

Керівництво - це право особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їх виконання. Керівні функції зумовлюються загальними функціями менеджменту і реалізуються в такому тісному взаємозв'язку, що іноді неможливо навіть простежити, коли одна переходить в іншу. До загальних функцій менеджменту належать визначення цілей, планування завдань, засобів, дій, результатів; організація різноманітних процесів, структур, колективів, місць праці, спів праці; розроблення і прийняття рішень, оперативне регулювання процесів та дій; мотивація; контроль через визначення обсягів і критеріїв контролю; визначення стандартів; діагностика стану справ; висновки і коригуючі дії.

Існують значимі відмінності між лідерством і менеджментом, адже *суть лідерства* – робити правильні речі; а *суть менеджменту* – робити речі правильно. Пропонуємо порівняльні характеристики керівників і лідерів.

Менеджери

- Призначаються на посаду
- Приймають і підтримують статус-кво

Лідери

- Беруть на себе керівництво
- Кидають виклик статус-

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> – Прагнуть до передбачуваності та порядку – Реалізують цілі – Діють у рамках прийнятих в організації правил, регламентів, стратегій, процедур – Мотивують персонал – Уникають ризиків – Розробляють порядок, поетапність дій, термінів їх виконання – Контролюють відповідність критеріям – Акцент роблять на тактиці, структурі
 – Організують персонал – Зацікавлені в продуктивності | <p>кво</p> <ul style="list-style-type: none"> – Прагнуть до змін – Створюють події – Діють за межами прийнятих в організації правил, регламентів, стратегій, процедур – Надихають працівників – Ідуть на ризик – Розробляють концепції і стратегії – Виробляють критерії, задають рамки – Акцент роблять на фундаментальних цінностях, загальних цілях – Об'єднують однодумців – Зацікавлені в ефективності |
|---|---|

Менеджер-лідер не може з'явитися сам по собі. Історія концентрації лідерства в кожному колективі протікає по-різному. Учені визначають три основні шляхи для досягнення лідерства в менеджменті:

- шлях через *наявність харизми* у керівника: існує твердження, що лідером може стати лише людина, що має певний набір особистих якостей, здатність спонукати інших до високопродуктивної праці. Так як вченим не вдалося сформулювати повного набору якостей, якими повинні володіти ефективні лідери, все ж встановлено, що деякі якості є обов'язковими для лідера: високі розумові здібності; широкі громадські інтереси; зрілість;

- *ситуаційна теорія*, яка стверджує, що люди стають лідерами не стільки завдяки особистісним якостям, а завдяки різним ситуаційним обставинам. На думку Фреда Фідлера, існують три критичні ситуації, які впливають на найбільш ефективне лідерство:

- вплив посади - лідер, що має більше посадових повноважень, може значно легше вести за собою, ніж той, хто не володіє такими повноваженнями;

- структура задач, або чіткість, з якою поставлені задачі можуть бути описані у порівнянні із ситуаціями;
- взаємовідносини між лідером і членами групи, в тому числі - наскільки колектив довіряє лідеру і готовий іти вслід за ним.

- шлях через *штучно створений процес*, що розглядає лідерство як процес організації міжособових відносин у групі, а лідера - як суб'єкта управління цим процесом. Основний зміст цього підходу у тому, що сам феномен лідерства розглядається як сумісна групова діяльність.

Будучи керівником-лідером, менеджер здійснює свої управлінські функції через призму неформального лідера. У підпорядкованому йому колективі складаються стосунки «лідер – послідовник», які є набагато тіснішими й результативнішими, аніж стосунки «начальник – підлеглий». Лідерство дозволяє особливо підсилити керівні дії менеджера в таких сферах, як визначення мети, координація зусиль підлеглих, оцінка результатів їхньої роботи, мотивування діяльності, яка забезпечується через власний приклад, рішучість, впевненість, вміння вести за собою тощо, відстоювання інтересів колективу за його межами, визначення перспектив розвитку колективу та кожного працівника окремо.

Не узурпуючи право на прийняття управлінських рішень, а, навпаки, запрошуючи до цього кожного співробітника, змінює статус кожного працівника, перетворюючи колектив у єдину команду.

Сьогодні ознаменовано складними реаліями російсько-української війни, а тому менеджмент в умовах нестабільності та війни має враховувати багато організаційних та соціальних факторів. Ключові з них – це емоційний стан команди, перерозподіл ролей, короткострокове планування та швидка адаптація до всього, що неможливо передбачити.

В умовах війни Збройним Силам України стали потрібні компетентні фахівці з лідерськими якостями, які спроможні виконувати завдання із захисту держави, діяти спільно із підрозділами країн членів НАТО. З цією метою у 2020 році було прийнято Доктрину розвитку військового лідерства у Збройних Сил України [1] для кожного військовослужбовця –

прояв лідерства, захищаючи Україну в бойовій обстановці – це головна місія і найважливіша проблема, яку він вирішує. Щоб зробити це успішно, кожний військовий повинний розвивати характер і професіоналізм, досягаючи досконалості.

Місія військових лідерів: морально, психологічно, професійно готувати себе і підлеглий особовий склад до виконання завдань за призначенням, згуртовувати його і вести за собою до визначеної мети. Цей документ заклав основу для системи поглядів щодо військового лідерства у Збройних Силах України: основні принципи його розвитку, стандарти, рівні, цінності, чесноти, властивості характеру і базові компетентності військових лідерів, які треба формувати та розвивати.

Найголовніше завдання для керівника-лідера зберегти стійкість організації та команди, залишатися позитивним і впевненим, зберігати концентрацію, навіть попри те, що ти перебуваєш у центрі бурі, працювати над результативністю під час війни. Отже - лідерство – секретний інгредієнт України у війні з росією, а Секрет хорошого лідерства полягає в тому, щоб не дивлячись на негаразди, впевнено вести колектив до Перемоги.

Майбутнє належить духовним, моральним, освіченим, культурним, принциповим, стійким, твердим, незламним, мудрим, сміливим, відважним представникам молодого покоління суверенної, демократичної, соборної, незалежної держави на гідне, світле ім'я Україна, адже Україна потребує духовних, творчих, інтелектуальних, обдарованих особистостей - менеджерів-лідерів, справедливих, мудрих, демократичних лідерів які творять добро та приборкують зло, відповідають потребам та вимогам часу, обставинам, варті наслідування, які характеризуються добродійністю, добропорядністю, благочестю, гідністю та іншими позитивними якостями.

Здійснений аналіз дозволяє констатувати наступні **висновки**: головним чинником в управлінській діяльності є володіння керівником мистецтвом управління; лідерство у менеджменті набуває сучасної управлінської парадигми, що веде до зростання суспільного попиту на керівників-лідерів; лідерство – секретний інгредієнт України у війні з росією,

який не дивлячись на негаразди дозволяє впевнено вести колектив до Перемоги.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Доктрина розвитку військового лідерства у Збройних Сил України. ВКП 7- 00(03).01.
URL :
https://dovidnykmpz.info/wpcontent/uploads/2020/12/Doktryna_rozvytku_viyskovoho_liderstva_v_Zbroynykh_sylakh_Ukrainy_compressed.pdf
2. Серра А. (1935). Краткий трактат «О средствах снабдить в изобилии золотом и серебром королевства, лишённые рудников драгоценных металлов»/ Меркантилизм. Сборник / Под ред. И. С. Плотникова. Л.: Огиз, Соцэкгиз. 340 с.
3. Хамітов Н., Крилова С. Етика: шлях до краси відносин. К.; КНТ, 2020. 264 с.

Скоробагатська О.І.

Бліннік С.

*Сумський державний педагогічний
університет імені А. С. Макаренка*

МЕНТАЛІТЕТ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

У статті розглядається менталітет сучасного керівника навчального закладу, визначаються його основні складові та шляхи становлення. Метою дослідження є аналіз ключових елементів менталітету керівника, таких як лідерські якості, адаптивність, емоційний інтелект та стратегічне мислення, а також виявлення ефективних методів їхнього розвитку. Методи дослідження включають аналіз наукової літератури, анкетування та інтерв'ю з керівниками навчальних закладів, а також оцінку програм підвищення кваліфікації. Результати дослідження показують, що для формування ефективного менталітету необхідні безперервний професійний розвиток, рефлексія, наставництво та практичний досвід. Практичне значення

роботи полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення підготовки керівників навчальних закладів в умовах сучасних викликів. Перспективи подальших наукових розвідок включають створення інноваційних методик підготовки керівників, спрямованих на підвищення їхньої стійкості та ефективності управління.

Ключові слова: менталітет керівника, заклад освіти, лідерські якості, адаптивність, емоційний інтелект, стратегічне мислення, професійний розвиток, наставництво, рефлексія, управління освітою.

Постановка проблеми. У сучасних умовах освітній процес стикається з численними викликами, які вимагають нових підходів до управління навчальними закладами. Сучасний керівник навчального закладу повинен мати специфічний менталітет, який включає в себе певний набір цінностей, навичок та компетенцій, необхідних для ефективного управління. У цій статті розглядаються основні складові менталітету сучасного керівника навчального закладу та шляхи його становлення.

Проблема формування менталітету керівника закладу освіти є актуальною в умовах швидких змін в освітньому середовищі, пов'язаних із технологічними інноваціями, глобалізацією та зростанням вимог до якості освіти. Відсутність чітких уявлень про складові менталітету керівника та ефективні шляхи його становлення може призвести до неефективного управління навчальними закладами.

Аналіз актуальних досліджень. Аналіз літератури показує, що менталітет керівника навчального закладу розглядається як комплекс взаємопов'язаних елементів, які формуються під впливом особистісних, професійних та соціальних факторів. Проблема менталітету сучасного керівника навчального закладу привертає увагу багатьох дослідників у галузі освітнього менеджменту, психології та педагогіки.

Згідно з дослідженнями Хекмена (2012), ключовими складовими менталітету керівника є лідерські якості, адаптивність, емоційний інтелект та стратегічне мислення. Дослідження Герігтон (2015) підкреслюють важливість

безперервного професійного розвитку та рефлексії для формування ефективного менталітету керівника. Пітер Сенге вивчає організаційне навчання та системне мислення в контексті освітніх установ, які можуть бути застосовані керівниками навчальних закладів для створення навчальних організацій (Senge, 2006). Лінда Ламберт досліджує питання лідерства в освітніх установах, акцентуючи увагу на демократичному та розподіленому лідерстві. Дослідниця підкреслює значення розподіленого лідерства для формування позитивного менталітету керівників (Lambert, 2003).

Майкл Фуллан акцентує увагу на необхідності розвитку лідерських якостей та менталітету для успішного управління змінами (Fullan, 2014). Даніель Гоулман, автор концепції емоційного інтелекту, підкреслює значення емоційного інтелекту для ефективного лідерства (Goleman, 1995). Джон Максвелл досліджував проблему з лідерства, яке має значний вплив на розуміння менталітету керівника навчального закладу (Maxwell, 2007). Марк Т. Грінберг вивчав питання соціально-емоційного навчання та його вплив на керівників освітніх установ, його дослідження підкреслюють важливість розвитку емоційного інтелекту у книзі (Greenberg, 2003).

Річард Дуфур зосередив увагу на професійних навчальних спільнотах і їх впливі на менталітет керівників та вчителів (DuFour et al., 2010). Хелен Тімперлі досліджувала професійний розвиток лідерів, акцентуючи увагу на рефлексивній практиці та безперервному навчанні керівників (Timperley, 2011). Ванеса Ріверз вивчала вплив менторства на розвиток менталітету керівників навчальних закладів "Development" (Rivers, 2015). Кен Левінгтон зосереджувався на адаптивному лідерстві, досліджуючи, як керівники можуть ефективно управляти змінами та викликами в освітніх установах (Levington, 2018).

Українські дослідники внесли значний вклад у розуміння і розвиток менталітету керівників навчальних закладів, що дозволяє освітнім установам ефективно функціонувати в умовах сучасних викликів. О. Сухомлинська вивчала освітні системи і педагогічні ідеї, зокрема розглядаючи лідерство та управління в освіті в умовах сучасних викликів (Сухомлинська, 2012). В. Ковтунець

досліджував питання реформування освітньої системи в Україні, зокрема акцентуючи увагу на необхідності розвитку лідерських компетентностей у керівників навчальних закладів (Ковтунець, 2016). Н. Вітюк досліджувала питання психологічної стійкості та лідерських якостей керівників навчальних закладів, акцентуючи увагу на важливості емоційного інтелекту та саморегуляції (Вітюк, 2018). О. Пономаренко вивчала питання менеджменту в освітніх установах, зокрема розвиток лідерських компетентностей у керівників (Пономаренко, 2019). Т. Лукіна розглядала питання адаптації керівників навчальних закладів до змін та викликів сучасного світу (Лукіна, 2017).

Мета статті є визначення основних складових менталітету сучасного керівника закладу освіти та шляхів його становлення на основі аналізу наукових досліджень та практичного досвіду.

Методи дослідження. Для досягнення мети було використано комплекс методів дослідження, включаючи аналіз наукової літератури, аналіз існуючих програм підготовки кваліфікації керівників.

Виклад основного матеріалу. Розглянемо філософські основи менталітету керівника закладу освіти. Сучасний керівник закладу освіти стоїть перед безліччю викликів і вимог, які постійно змінюються. Як йому вдається втримати баланс між інтересами учнів, вчителів, батьків і суспільства? Що є основою його рішень і дій? Відповіді на ці питання лежать у сфері філософії, яка допомагає зрозуміти глибинні принципи і цінності, що формують менталітет керівника.

У центрі будь-якого закладу освіти стоїть людина. Гуманізм, як філософська основа, наголошує на цінності особистості, її гідності, прав та свобод. Для керівника це означає повагу до індивідуальності кожного учасника навчального процесу – учнів, вчителів та співробітників. Емпатія і співчуття стають ключовими для створення підтримуючого і доброзичливого середовища.

Етичні принципи є невід'ємною частиною менталітету керівника. Чесність і прозорість у прийнятті рішень, відповідальність за свої дії та їх наслідки, справедливість у ставленні до всіх учасників освітнього процесу – все це є основою довіри і поваги в колективі.

Прагматичний підхід допомагає керівнику приймати ефективні рішення, орієнтовані на досягнення практичних результатів. Гнучкість, раціональність та орієнтація на досягнення конкретних цілей дозволяють адаптуватися до змін і нових умов, забезпечуючи стабільний розвиток навчального закладу.

Екзистенціалізм підкреслює важливість особистісної свободи, відповідальності і смислових аспектів існування. Керівник, що діє автентично і відповідно до своїх цінностей і переконань, здатний створити навчальний заклад, де кожен відчуває себе важливим і значущим. Пошук і створення смислу у своїй роботі є мотиваційним чинником для всього колективу.

Системне мислення дозволяє керівнику розглядати навчальний заклад як комплексну систему, що взаємодіє з іншими системами – соціальною, економічною, політичною. Цілісне бачення, врахування динамічних змін і інтеграція різних підходів і знань сприяють кращому розумінню і управлінню закладом.

Філософія лідерства базується на ідеях впливу, натхнення та мотивації. Сучасний керівник має бути лідером, що служить іншим, підтримує і розвиває команду. Візія майбутнього навчального закладу, здатність мотивувати і надихати колектив на досягнення спільних цілей є ключовими для успішного управління.

Усі ці філософські основи – гуманізм, етика, прагматизм, екзистенціалізм, системне мислення і лідерство – формують менталітет сучасного керівника навчального закладу. Вони допомагають йому не лише реагувати на виклики сучасного світу, але й створювати позитивне і підтримуюче освітнє середовище, де кожен має можливість розвиватися і досягати успіху.

Основні складові менталітету сучасного керівника навчального закладу - це комплекс рис особистості, цінностей та уявлень, що визначають його підходи до управління та спілкування з колективом і студентами. Ось деякі основні складові, які можуть бути характерними для сучасного керівника закладу освіти:

1. *Лідерські якості*: лідерство є однією з ключових складових менталітету керівника навчального закладу. Воно

включає здатність до прийняття рішень, мотивування колективу та створення сприятливого освітнього середовища.

2. *Адаптивність*: сучасний керівник повинен бути готовим до швидких змін та нових викликів. Адаптивність включає гнучкість, відкритість до нових ідей та здатність швидко реагувати на зміни.

3. *Емоційний інтелект*: високий рівень емоційного інтелекту дозволяє керівнику ефективно взаємодіяти з колективом, вирішувати конфлікти та підтримувати позитивний моральний клімат у навчальному закладі.

4. *Стратегічне мислення*: стратегічне мислення включає здатність до довгострокового планування, аналізу та прогнозування розвитку навчального закладу. Воно дозволяє керівнику ефективно розподіляти ресурси та визначати пріоритети.

Розглянемо шляхи становлення менталітету керівника:

1. Безперервна освіта та підвищення кваліфікації є важливими умовами для формування менталітету керівника. Це може включати участь у тренінгах, семінарах, конференціях та програмах обміну досвідом.

2. Постійна рефлексія та самоаналіз дозволяють керівнику усвідомлювати свої сильні та слабкі сторони, визначати напрями для особистісного та професійного зростання.

3. Менторство та наставництво, співпраця з досвідченими керівниками та менторами сприяє передачі знань та навичок, необхідних для ефективного управління навчальним закладом.

4. Отримання практичного досвіду в управлінні навчальним закладом є ключовим фактором для формування менталітету керівника. Практичні ситуації допомагають розвивати лідерські якості, адаптивність та стратегічне мислення.

Висновки та перспективи подальших наукових розвідок. Менталітет сучасного керівника закладу освіти є комплексом взаємопов'язаних складових, які формуються під впливом особистісних, професійних та соціальних факторів. Для ефективного формування менталітету необхідно забезпечити безперервний професійний розвиток, рефлексію та наставництво. Подальші дослідження мають зосередитися на розробці інноваційних методик підготовки керівників, що

враховують сучасні виклики та вимоги освітнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. DuFour, R., Eaker, R., & Many, T. (2010). Learning by Doing: A Handbook for Professional Learning Communities at Work.
2. Fullan, M. (2014). Three Keys to Maximizing Impact.
3. Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ.
4. Greenberg, M. T. (2003). Social and Emotional Learning: A Framework for Professional Development.
5. Lambert, L. (2003). Leadership Capacity for Lasting School Improvement.
6. Levinson, K. (2018). Adaptive Leadership: How to Manage Your Team Through Change.
7. Maxwell, J. (2007). The 21 Irrefutable Laws of Leadership.
8. Rivers, V. (2015). The Impact of Mentoring on Leadership Development.
9. Senge, P. (2006). The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization.
10. Timperley, H. (2011). Realizing the Power of Professional Learning.
11. Ванг, Л., Лі, Д. (2014). Соціальна підтримка та психологічна стійкість у кризових ситуаціях.
12. Вітюк, Н. (2018). Психологічні аспекти лідерства в освітніх установах.
13. Герігтон, М. (2015). Професійний розвиток керівників навчальних закладів: теорія та практика.
14. Ковтунець, В. (2016). Реформи вищої освіти в Україні: виклики та перспективи.
15. Лукіна, Т. (2017). Адаптаційні механізми в управлінні освітою.
16. Пономаренко, О. (2019). Менеджмент освіти: сучасні виклики та перспективи.
17. Сухомлинська, О. (2012). Сучасні підходи до управління освітніми системами.
18. Хекмен, Дж. (2012). Лідерство в освіті: ключові аспекти та перспективи.

SUMMARY

The article explores the mentality of the modern educational institution leader, identifying its main components and pathways of formation. The aim of the study is to analyze the key elements of the leader's mentality, such as leadership qualities, adaptability, emotional intelligence, and strategic thinking, as well as to identify effective methods for their development.

Research methods include analysis of scientific literature, surveys, and interviews with educational institution leaders, as well as evaluation of professional development programs.

The results of the study show that continuous professional development, reflection, mentoring, and practical experience are necessary for forming an effective mentality.

The practical significance of the work lies in developing recommendations for improving the training of educational institution leaders in the face of modern challenges. Prospects for further research include creating innovative training methods for leaders aimed at enhancing their resilience and management effectiveness.

leader's mentality, educational institution, leadership qualities, adaptability, emotional intelligence, strategic thinking, professional development, mentoring, reflection, educational management.

Key words: managerial mentality, educational institution, leadership qualities, adaptability, emotional intelligence, strategic thinking, professional development, mentoring, reflection, education management.

Скоробагатська О. І.

Чжу Венбо

Сумський державний педагогічний
університет імені А. С. Макаренка

ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ МАЙБУТНІХ ВИКЛАДАЧІВ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Метою статті є дослідження процесу формування лідерських якостей у майбутніх викладачів закладів вищої освіти. Методами дослідження стали аналіз наукових джерел, анкетування студентів педагогічних спеціальностей та спостереження. Результати дослідження показують, що трансформаційне лідерство, емоційний інтелект і гнучкість в управлінні є ключовими компонентами у формуванні лідерських характеристик. Практичне значення дослідження полягає в розробці рекомендацій щодо інтеграції лідерських підходів в освітній процес. Висновки та перспективи подальших досліджень вказують на необхідність стратегічного підходу до розвитку лідерських якостей у майбутніх викладачів.

Ключові слова: лідерські якості, викладачі, освітній процес, емоційний інтелект, комунікативні навички, мотивація, рефлексія, позитивний навчальний клімат.

Постановка проблеми. Формування лідерських якостей у майбутніх викладачів є важливою складовою їхньої професійної підготовки. Ефективне керівництво в закладах вищої освіти сприяє не лише покращенню навчального процесу, а й загальному розвитку освітньої установи. В умовах сучасного освітнього середовища вимоги до лідерства змінюються і трансформуються, що вимагає нових підходів до підготовки педагогів.

Аналіз актуальних досліджень. Лідерські якості викладачів включають здатність до натхнення і мотивації студентів, ефективного управління класом, підтримки позитивного навчального середовища та розвитку професійних відносин з колегами.

Коузес и Поснер досліджували лідерські якості як здатність до інновацій, критичного мислення та постійного професійного розвитку (Kouzes & Posner, 2007). Даніель Гоулман зазначає, що емоційний інтелект є ключовим фактором для лідерів у будь-якій сфері, включаючи освіту (Даніель Гоулман 1995). Хатъе вивчав розвитк комунікативних навичок, що дозволяють їм чітко та ефективно передавати інформацію, слухати та відповідати на потреби студентів (Hattie, 2009). Фуллан ствеорджує, що здатність до інновацій та творчого підходу до викладання є важливою складовою лідерських якостей викладачів (Fullan, 2014). Джон Гатті підкреслює, що важливим елементом у створенні успішного навчального процесу є мотивація (Джон Гатті, 2009). Схон досліджував здатність викладачі-лідери до рефлексії та саморозвитку, що дозволяє їм бути ефективними та адаптивними у змінюваному освітньому середовищі (Schon, 1983).

Дослідник І. Гнатюк вивчав лідерство в системі вищої освіти (Гнатюк І., 2018). Л. Король досліджував проблему формування лідерських якостей у майбутніх викладачів закладів вищої освіти (Король Л. 2019). Вчений О. Мельник вивчав психолого-педагогічні аспекти формування лідерських якостей у майбутніх викладачів вищої школи (Мельник О. 2020).

Мета статті: Метою дослідження є визначення основних підходів та методів формування лідерських якостей у майбутніх викладачів закладів вищої освіти.

Методи дослідження: Аналіз наукової літератури з теми лідерства в освіті.

Виклад основного матеріалу. Розглянемо філософські та психологічні основи лідерства. Гуманізм як філософський та етичний рух, наголошує на цінності, гідності та автономії кожної людини. Гуманістичний підхід до лідерства трактує лідера як особу, що допомагає своїм підлеглим розкрити їхній потенціал і досягти особистісного та професійного зростання. Гуманістичне лідерство розглядає кожного співробітника як унікальну особистість зі своїми здібностями, потребами та цілями. Лідер поважає індивідуальність підлеглих і враховує їхні інтереси при прийнятті рішень. Гуманістичний лідер сприяє розвитку

своїх співробітників, допомагає їм знаходити можливості для навчання і зростання. Він підтримує їхні прагнення до самореалізації та особистісного розвитку. Лідер-гумаїст проявляє емпатію, вміє слухати і розуміти почуття та переживання своїх підлеглих. Це дозволяє створити атмосферу довіри та підтримки в колективі. Лідер-гумаїст працює над створенням спільної візії та мети, яка об'єднує команду і надає сенс їхній роботі. Він залучає співробітників до процесу визначення цілей і стратегії, забезпечуючи їхню мотивацію і залученість.

Гуманістичний підхід до лідерства акцентує увагу на цінності кожної людини та сприяє створенню робочого середовища, в якому співробітники можуть розкрити свій потенціал, відчувати підтримку і задоволення від роботи. Лідер, що діє згідно з гуманістичними принципами, не лише досягає високих результатів, але й робить свій внесок у розвиток своїх підлеглих та поліпшення загального робочого клімату.

Етичне лідерство базується на принципах чесності, справедливості та відповідальності. Етичний лідер приймає рішення, які враховують добробут усіх зацікавлених сторін і підтримують моральні стандарти.

Екзистенціалізм фокусується на свободі вибору та особистій відповідальності. Лідер, який діє згідно з екзистенціальними принципами, підтримує автономію своїх послідовників, заохочує самовираження та допомагає у пошуку смислу і цінностей у роботі.

Прагматичний підхід до лідерства орієнтується на практичні результати та адаптивність. Лідер-прагматик приймає рішення на основі конкретних обставин і прагне досягнення ефективних результатів у реальному світі.

Системне мислення передбачає розуміння організації як цілісної системи з взаємозалежними частинами. Лідер, який мислить системно, враховує довгострокові наслідки своїх дій і працює на гармонізацію всіх елементів організації.

Розглянемо психологічні основи лідерства. Лідерство - це здатність впливати на людей і спрямовувати їх до досягнення спільних цілей. Психологічні основи лідерства допомагають зрозуміти, які якості та поведінкові особливості

роблять людину успішним лідером. Ось кілька ключових аспектів:

1. Емоційний інтелект, що включає здатність розуміти та керувати своїми емоціями, а також розпізнавати і впливати на емоції інших людей. Лідери з високим емоційним інтелектом здатні створювати позитивний робочий клімат, ефективно вирішувати конфлікти та мотивувати своїх підлеглих (Goleman, 1995).

2. Мотиваційні теорії, такі як ієрархія потреб Маслоу (Maslow, 1943) та теорія самоопределення Десі і Райана (Deci & Ryan, 2000), пояснюють, як внутрішні та зовнішні чинники впливають на мотивацію людей. Ефективні лідери використовують ці знання для створення умов, що сприяють задоволенню потреб своїх співробітників і підвищенню їхньої мотивації.

3. Теорія трансформаційного лідерства передбачає здатність лідера надихати та мотивувати своїх послідовників, допомагаючи їм розвиватися та досягати вищих рівнів виконання (Bass, 1985). Такий лідер сприяє позитивним змінам в організації, створюючи візію майбутнього та залучаючи співробітників до її реалізації.

4. Ефективне лідерство неможливе без розвинених комунікативних навичок. Лідери повинні вміти чітко передавати свої ідеї, активно слухати та підтримувати відкритий діалог. Дослідження показують, що комунікативні навички є критично важливими для успішного лідерства (Northouse, 2016).

5. Соціально-психологічні теорії, такі як теорія соціального обміну (Blau, 1964) та теорія лідерства, орієнтованого на стосунки (Graen & Uhl-Bien, 1995), пояснюють, як соціальні взаємодії та стосунки впливають на лідерство. Лідери, які розуміють ці механізми, можуть краще керувати своїми командами та будувати ефективні робочі відносини.

Філософські та психологічні основи лідерства є критично важливими для розуміння та розвитку ефективних лідерів. Гуманістичні, етичні, екзистенційні та прагматичні принципи формують філософське підґрунтя лідерства, тоді як емоційний інтелект, мотиваційні теорії, трансформаційне лідерство, комунікативні навички та соціально-психологічні

теорії забезпечують психологічне підґрунтя для успішного лідерства. Розуміння цих основ дозволяє лідерам створювати позитивний і продуктивний робочий клімат, сприяти розвитку своїх підлеглих і досягати високих результатів у своїй діяльності.

На засадах вивченої наукової літератури можемо виокремити основні лідерські якості викладачів:

1. Високий рівень емоційного інтелекту дозволяє викладачам краще розуміти емоції своїх студентів і колег, а також ефективно взаємодіяти з ними.

2. Викладачі-лідери володіють розвиненими комунікативними навичками, що дозволяють їм чітко та ефективно передавати інформацію, слухати та відповідати на потреби студентів. Ці навички є критичними для створення сприятливого навчального середовища.

3. Здатність до інновацій та творчого підходу до викладання є важливою складовою лідерських якостей викладачів. Інноваційні методи навчання сприяють кращому залученню студентів та підвищенню якості освіти.

4. Лідери серед викладачів здатні мотивувати студентів до активного навчання, саморозвитку та досягнення високих результатів, мотивація є важливим елементом у створенні успішного навчального процесу.

5. Здатність до рефлексії та саморозвитку, що дозволяє викладачам залишатися ефективними та адаптивними у змінюваному освітньому середовищі.

Лідерські якості викладачів позитивно впливають на різні аспекти навчального процесу:

1. Академічні досягнення студентів. Дослідження показують, що викладачі з високим рівнем лідерських якостей сприяють кращим академічним досягненням студентів.

2. Залучення студентів до навчання. Викладачі-лідери створюють середовище, де студенти відчують себе залученими та зацікавленими у навчанні. Це підвищує їхню мотивацію та активність на заняттях.

3. Позитивний навчальний клімат. Лідерські якості викладачів сприяють створенню позитивного та підтримуючого клімату у навчальному закладі, що є важливим для ефективного навчання та розвитку студентів.

Висновки. Лідерські якості викладачів є критичним компонентом ефективного навчального процесу. Вони включають емоційний інтелект, комунікативні навички, інноваційність, здатність до мотивації студентів та рефлексії. Розвиток цих якостей у викладачів сприяє покращенню академічних досягнень студентів, їхньому залученню до навчання та створенню позитивного навчального клімату. Формування лідерських якостей у майбутніх викладачів є ключовим аспектом їхньої професійної підготовки. Трансформаційне лідерство, емоційний інтелект і гнучкість в управлінні сприяють створенню ефективного навчального середовища та розвитку освітньої установи в цілому.

Розробка програм навчання, які включають розвиток лідерських якостей, стане важливим кроком у підготовці майбутніх викладачів. Пропонується включення до навчальних планів модулів з трансформаційного лідерства, розвитку емоційного інтелекту та практичних занять з управління. Подальші дослідження необхідні для розробки нових методів оцінки та розвитку лідерських якостей у майбутніх викладачів, а також для визначення ефективних стратегій їх інтеграції в освітній процес закладів вищої освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
2. Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
3. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
4. Fullan, M. (2014). *The Principal: Three Keys to Maximizing Impact*. San Francisco: Jossey-Bass.
5. Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
6. Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.

7. Hattie, J. (2009). *Visible Learning: A Synthesis of Over 800 Meta-Analyses Relating to Achievement*. New York: Routledge.
8. Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2008). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. McGraw-Hill.
9. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). *The Leadership Challenge*. Jossey-Bass.
10. Leithwood, K., & Riehl, C. (2003). What we know about successful school leadership. National College for School Leadership.
11. Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2005). *School Leadership That Works: From Research to Results*. ASCD.
12. Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
13. Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice* (7th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
14. Schon, D. A. (1983). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. New York: Basic Books.
15. Гнатюк, І. (2018). Лідерство в системі вищої освіти: проблеми та перспективи. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*, (297), 64-69.
16. Король, Л. (2019). Формування лідерських якостей у майбутніх викладачів закладів вищої освіти: теоретичний аспект. *Вісник Черкаського університету. Серія: Педагогічні науки*, (278), 90-95.
17. Мельник, О. (2020). Психолого-педагогічні аспекти формування лідерських якостей у майбутніх викладачів вищої школи. *Наукові записки Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського. Серія: Педагогіка та психологія*, (88), 105-110.
18. Степаненко, О. (2017). Формування лідерських якостей майбутніх викладачів вищої школи в процесі професійної підготовки. *Педагогічна освіта: теорія і практика*, (24), 125-130.

SUMMARY

This article explores the philosophical and psychological foundations of leadership, focusing on the humanistic, ethical, existential, pragmatic, and systemic approaches to leadership. Humanistic leadership emphasizes the value and autonomy of individuals, fostering personal and professional growth among followers. Ethical leadership is based on honesty, fairness, and responsibility, considering the well-being of all stakeholders. Existentialism emphasizes freedom of choice and personal responsibility, encouraging autonomy and the search for meaning in work. Pragmatic leadership prioritizes practical results and adaptability, making decisions based on specific circumstances. Systemic thinking views organizations as interconnected systems, aiming for the harmonization of all elements.

Additionally, the psychological foundations of leadership are discussed, covering aspects such as emotional intelligence, motivational theories, transformational leadership, communication skills, and social-psychological theories. Emotional intelligence enables leaders to understand and manage emotions, fostering positive work environments and effective conflict resolution. Motivational theories explain how internal and external factors influence motivation, guiding leaders to create conditions that satisfy their followers' needs. Transformational leadership inspires and motivates followers to achieve higher levels of performance, fostering positive organizational changes.

Furthermore, the article examines the leadership qualities of educators based on scholarly literature. Educator-leaders possess high emotional intelligence, advanced communication skills, innovativeness, student motivation abilities, and a commitment to reflection and self-development. These qualities positively impact academic achievement, student engagement, and the overall learning environment.

Practical implications of the research include the development of educational programs incorporating leadership development modules. Educators can benefit from training in transformational leadership, emotional intelligence, and practical management skills.

In conclusion, fostering leadership qualities among educators is crucial for enhancing the effectiveness of the

educational process. Transformational leadership, emotional intelligence, and flexibility in management contribute to creating an effective learning environment and advancing educational institutions as a whole.

Future research should focus on developing new methods for assessing and developing leadership qualities among educators, as well as identifying effective strategies for integrating these qualities into higher education institutions' educational processes.

УДК 352.4

Суліменко А. В.

*Сумський державний педагогічний
університет імені А. С. Макаренка*

МОТИВАЦІЙНО-СТИМУЛЮЮЧЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ КУЛЬТУРИ СТУДЕНТІВ

Підприємницька культура студентів закладів професійної (професійно-технічної) освіти – це інтегративна сукупність їх досягнень, що виявляється в різнопланових аспектах підприємництва, а також здатність продукувати і реалізовувати бізнес-проекти, використовуючи інформаційно-знавчий та діяльнісно-практичний простір навчання.

Зробивши висновок про незавершеність теоретико-практичного досвіду підготовки студентів закладів професійної (професійно-технічної) освіти у сфері підприємництва, ми обґрунтували сукупність умов формування підприємницької культури майбутніх менеджерів:

- ціннісно-результативне прогнозування професійної підготовки майбутніх студентів закладів професійної (професійно-технічної) освіти з урахуванням поставленої освітньої мети;
- адаптація змісту навчання майбутніх менеджерів до прогнозованого результату формування їхньої підприємницької культури;

- інтеграція потенціалу соціального партнерства у процес формування підприємницької культури студентів закладів професійної (професійно-технічної) освіти;
- оптимізація дослідницької та проектної діяльності майбутніх менеджерів, орієнтованої на формування їх підприємницької культури [68].

Реалізація першої умови є багатоактною організаційною процедурою, що складається з цілепокладання процесу формування підприємницької культури майбутніх менеджерів, проектування відповідних процесних функцій, розробки його етапів, методів, засобів і регламентації даного процесу в комплексі локальних нормативних одиниць.

Друга умова спирається на поняття «зміст навчання» як системи концептуально закріплених та нормативно регламентованих інформаційно-знавчих одиниць. Адаптація змісту навчання студентів закладів професійної (професійно-технічної) освіти до процесу формування їх підприємницької культури – це спеціалізована діяльність закладу, в ході якої загальні стандартизовані вимоги до спеціальності «Менеджмент» співвідносяться з прогнозованим попитом на спеціальні професійні вміння менеджера та регламентуються за допомогою внутрішніх нормативно-освітніх актів, програм, тощо.

Третя умова дозволяє максимально використати потенціал соціального партнерства. Доцільно розпочинати з організації стажерських майданчиків, які вводяться у процес формування підприємницької культури майбутніх менеджерів з другого року навчання студентів, напередодні виробничої та переддипломної практики. Все разом стає освітнім ґрунтом професійної адаптації майбутніх студентів закладів професійної (професійно-технічної) освіти, що розширює можливості їхньої академічної підготовки.

Четверта умова нейтралізує протиріччя між змістом наукової інформації, що постійно ускладнюється, і недостатньою гнучкістю навчальних планів, відсутністю в них механізмів індивідуалізації професійного розвитку майбутніх менеджерів. Здійснення цієї умови відбувається за рахунок цільової спрямованості проектів у сферу бізнесу; характеру додатковості проектів, тобто можливості поглибити з їх допомогою навичок менеджменту в будь-якій окремій

галузі підприємництва; яскраво виражену актуальність кожної теми проекту [2, с. 34].

Як показують численні дослідження в галузі загальної та професійної освіти, будь-яка педагогічна система функціонує більш ефективно у спеціально створених для неї умовах. Солідаризуючись із цим твердженням, виявимо педагогічні умови успішного функціонування розробленої нами системи формування підприємницької культури студентів закладів професійної (професійно-технічної) освіти.

Поняття умова, з філософської точки зору, трактується як категорія, що виражає відношення предмета до навколишніх явищ, без яких він існувати не може. Оскільки будь-яка педагогічна система характеризується безліччю зовнішніх і внутрішніх функціональних зв'язків, неможливо визначити всі умови її успішного функціонування. Отже, виділимо умови, які найбільше підвищують ефективність побудованої нами системи формування підприємницької культури студентів закладу професійної (професійно-технічної) освіти, а саме – педагогічні, під якими розуміють сукупність заходів, спрямованих на підвищення ефективності педагогічної діяльності.

Вочевидь, що використання окремих випадкових процедур не може вплинути на ефективність функціонування досліджуваного нами феномену, відповідно необхідний комплекс умов. Справедливим є твердження, що структура даного комплексу має бути гнучкою, динамічною та здатною до розвитку відповідно до зміни та ускладнення цілей професійної підготовки студентів. Крім зазначених характеристик, комплекс педагогічних умов повинен мати властивості необхідності та достатності. Як показують дослідження, необхідність обраних умов впливає з аналізу психолого-педагогічної літератури, досвіду роботи установи, шляхів побудови запропонованої системи та результатів констатуючого етапу експерименту, а достатність виводиться із результатів дослідно-експериментальної роботи. Беручи до уваги цю точку зору, виявимо та розкриємо комплекс умов успішного функціонування розробленої системи. На її виявлення ми враховували такі чинники: 1) соціальне

замовлення закладу професійної (професійно-технічної) освіти до якості підготовки фахівців; 2) виявлення специфіки процесу формування підприємницької культури у закладі професійної (професійно-технічної) освіти; 3) використання можливостей системно-діяльнісного та аксіологічного підходів; 4) особливості побудованої системи; 5) авторський досвід дослідницької роботи [26, с. 80].

Системний аналіз процесу формування підприємницької культури у студентів закладу професійної (професійно-технічної) освіти, досвід роботи у галузі професійної освіти, особливості виду культури, що формується, сприяли виявленню комплексу педагогічних умов, які істотно впливають на побудовану систему:

- організація мотиваційно-стимулюючого забезпечення процесу формування підприємницької культури;
- комунікативно-діалогова взаємодія суб'єктів освітньої сфери закладу професійної (професійно-технічної) освіти на основі використання професорсько-викладацьким складом коучингу та тьюторства у навчально-виховному процесі;
- орієнтація на загальнолюдські цінності у процесі навчальної, дослідницької та практичної діяльності [1, с. 11].

Організація мотиваційно-стимулюючого забезпечення процесу формування підприємницької культури. У сучасних науках про людину велика увага приділяється створенню систем мотивації будь-якої діяльності, у тому числі й навчальної. При цьому мотив визначається як усвідомлене спонукання, що зумовлює дію задоволення будь-якої потреби людини. Виникаючи з урахуванням потреби, мотив представляє її більш менш адекватний відбиток. Мотив є певним обґрунтуванням та виправданням вольової дії, що показує ставлення людини до вимог суспільства. Навчально-пізнавальним називають приватний вид мотиву, включений до навчально-пізнавальної діяльності. Для цілей нашого дослідження виділимо таку класифікацію мотивів та стимулів:

- професійні (позитивне ставлення до майбутньої професії; прагнення досягти мети; свідомість відповідальності, обов'язку);

- пізнавальні (пізнавальний інтерес; розуміння значення професійної освіти; бажання отримувати інтелектуальне задоволення від процесу навчання);
- соціальну ідентифікацію (прагнення заслужити соціальне схвалення або уникнути засудження з боку викладачів, батьків, друзів, однокурсників);
- утилітарні (бажання отримати місце у гуртожитку, стипендію).

З погляду впливу, створення мотивів можна позначити як мотивацію – систему факторів, що викликають активність організму та визначають спрямованість поведінки людини. Сюди включають потреби, мотиви, наміри, цілі, інтереси, прагнення. Проблема формування мотивації досить широко висвітлена багатьма педагогами та психологами.

Процес мотивації можна інтенсифікувати, якщо як проміжну змінну між потребою і мотивом використовувати ланки, під впливом яких об'єкти потреб, переломлюючись у свідомості особистості, виступають як мотиви, що передбачають усвідомлену мету та особистісне обґрунтування діяльності. Таким чином, стимули спонукають активну діяльність через мотиви, які вони викликають та формують.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Зінькова І. Формування підприємницької культури особистості – актуальне замовлення соціуму. *Освітній простір України*. 2017. Вип. 10. С. 7–16.
2. Кириченко О. Формування системи управління вищим навчальним закладом інноваційного типу. *Вища школа*. 2011. № 11. С. 29–38.

Ткаченко А. В.

*Полтавський національний педагогічний
університет імені В. Г. Короленка*

ПЕДАГОГІЧНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА

В розмаїтті функцій сучасного менеджера особливе місце належить комплексу завдань, тим чи іншим чином

пов'язаних з управлінням професійним розвитком персоналу організації. В той же час ця суто педагогічна складова діяльності керівника ще не отримала статусу важливого об'єкту наукових студій та, відповідно, докладно не описана в компетентнісних категоріях професійної готовності. Усвідомлюючи необхідність формування саме педагогічних компетентностей майбутнього управлінця, в контексті підготовки здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти на кафедрі педагогічної майстерності та менеджменту імені І. А. Зязюна Полтавського національного педагогічного університету імені В. Г. Короленка розроблено і впроваджено в освітній процес спеціальності 073 Менеджмент обов'язкову дисципліну професійної підготовки «Педагогічна компетентність менеджера».

Метою вивчення даного навчального курсу є оволодіння теоретичними знаннями щодо педагогічних аспектів діяльності сучасного керівника; формування у студентів основ педагогічної компетентності, розвиток умінь організації освітнього процесу в управлінській практиці. Опанування освітнього компонента має сформувати у студентів готовність визначати педагогічні аспекти управлінської діяльності та характеризувати педагогічні функції сучасного менеджера, усвідомлювати специфіку, завдання, структуру і категоріальний стрій педагогічної науки в контексті управлінського процесу, усвідомлювати зміст та особливості педагогічної компетентності менеджера, визначати сутність, функції педагогічної техніки керівника, її місце в управлінському процесі, застосовувати інструментальні аспекти педагогічного впливу в реалізації управлінських завдань.

Логіка побудови тематичного плану дисципліни спирається на три змістові модулі. Коротко розглянемо структуру і наповнення кожного із них.

Змістовий модуль №1 «Педагогічні аспекти і функції управлінської діяльності» докладно розкриває педагогічну сутність процесу соціального управління, розглядаючи останній як потужний і принципово важливий професіогенетичний чинник. Модуль репрезентує педагогіку менеджменту як нову наукову дисципліну, описуючи предмет, об'єкт та історичні аспекти її становлення. Окрема

увага приділена аналізу змісту і функцій педагогічних чинників адміністративного управління як його специфічної підсистеми. Педагогічна функція управління розглядається в єдності таких напрямів її реалізації, як самовдосконалення менеджером своєї особистості, організація ефективної педагогічної роботи з персоналом та здійснення взаємодії із зовнішнім середовищем.

Система педагогічних функцій сучасного менеджера, на думку укладачів курсу, має включати: вивчення, виявлення та оцінку компетенцій співробітників, мотивацію, навчання та виховання співробітників, участь у громадській роботі та вирішенні соціальних питань, самоосвіту.

Другий змістовий модуль «Завдання, структура і категоріальний стрій педагогічної науки в контексті управлінського процесу» знайомить майбутніх керівників із педагогічною наукою, її структурою, основними категоріями, закономірностями і принципами педагогічного процесу, рушійними силами і факторами розвитку особистості. В модулі представлені завдання, функції і технологічні принципи виховної діяльності менеджера, форми і методи управлінського виховання. Так само глибоко розкриті освіта і навчання як функції менеджменту, основи та категоріальний стрій управлінської дидактики. Важливе місце в модулі також посідають зміст і специфіка педагогічної діагностики як інструменту вирішення управлінських завдань.

«Педагогічна компетентність менеджера» є третім, заключним, модулем курсу, що зосереджується на аналізі тих професійних характеристик управлінця, які позиціонують його як суб'єкта педагогічної діяльності. Тут знаходить собі місце конкретизація складових педагогічної компетентності менеджера: знання педагогічних засад управління, основ загальної, вікової та управлінської педагогіки, основ навчання, освіти та виховання дорослих, організації наставництва та виховної роботи у трудовому колективі, особливостей навчання працівників у системі підготовки та підвищення кваліфікації; вміння розробляти навчальні програми, педагогічно коректно готувати та проводити заняття з персоналом; володіння методами виховної роботи з підлеглими, вдосконалення своєї професійно-педагогічної компетентності.

Зміст такої теми модуля, як «Педагогічна техніка сучасного керівника» ґрунтується головним чином на багаторічних здобутках кафедри педагогічної майстерності та менеджменту імені І. А. Зязюна, що свого часу першою в країні реалізувала інноваційну програму формування особистості майбутнього учителя, втілену в експериментальному курсі «Основи педагогічної майстерності». Ключовою складовою даного курсу виступило поняття педагогічної техніки, що тепер ефективно екстраполюється на технологічні характеристики діяльності менеджера. В роботі керівника педагогічна техніка розглядається як вміння використовувати власний психофізичний апарат як інструмент освітнього і виховного впливу.

Завершальною темою курсу було обрано розгляд колективу організації як об'єкта і суб'єкта педагогічного впливу. В даному контексті увага акцентується передусім на напрямках виховання у трудовому колективі, чинниках причетності працівника та педагогічному забезпеченні успішної професійної адаптації працівника в ньому.

Дворічний досвід викладання освітнього компонента «Педагогічна компетентність менеджера» засвідчив його важливість для професійного становлення майбутніх керівників, що знайшло своє підтвердження у відповідних позитивних відгуках.

Хожаєнко Ю. В.
Дніпровський ліцей № 1 Дніпровської міської ради
Шарманова Н. М.
Криворізький державний педагогічний університет

УСТАЛЕНІ СЛОВЕСНІ КОНСТРУКЦІЇ З ГЛЮТОНІМІЙНИМ КОМПОНЕНТОМ У МОВЛЕННІ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ

Постановка наукової проблеми та її актуальність. У сучасній лінгвістиці дослідників цікавлять коди, символи, усталені вирази, конструкції, які можна розглянути в системі «мова – культура – етнос», назвати своєрідним культурним кодом нації.

«Найбільш яскраво представлено національний спосіб світосприйняття в паремійному корпусі мови» [9, с. 3]. Вважаємо, що паремії різних народів світу із глютонемою *хліб* сприяють розкриттю особливостей національно-культурної оцінки хліба відповідно до традицій харчування, шанобливого ставлення до нього, що і засвідчує актуальність нашої наукової праці.

Короткий аналіз досліджень цієї проблеми. Вербальне вираження культурних кодів у зв'язку з мовними одиницями, мовою в етнолінгвістичних працях розглянули Г. Демиденко, В. Жайворонок, В. Кононенко, З. Коцюба, О. Селіванова, Н. Шарманова, В. Ужченко та ін. У наш час питанням пареміології цікавляться такі українські мовознавці: В. Калашник, Ж. Колоїз, Т. Космеда, Н. Малюга, В. Ужченко, Н. Шарманова та ін.

Мета (завдання) наукової роботи полягає у представленні етнокультурного контексту в пареміях різних народів світу із глютонемою *хліб*, які можна вважати виявом національної ідентичності.

Формулювання основних результатів власного дослідження. Паремії своїм корінням сягають у глибоку давнину. В усі часи в них відбивався трудовий і соціально-історичний досвід народу, його спостереження за життям та явищами природи, його думки, мрії, сподівання, стереотипи. Так, у харчуванні українців значне місце посідає хліб, його

свято шанують у календарних звичаях, сімейних та державних обрядах. Про нього доречно сказано в пареміях, адже хліб полюбляє їсти переважна більшість людей і жоден український обід не обходиться без хліба, як-от: *Аби хліб, а зуби знайдуться; Без солі, без хліба немає обіда; Без хліба рибка бридка; Дасть Бог хліба, дасть і до хліба; Де хліб і вода, там нема голода* (10, с. 91).

Так, як й інші жанри фольклору, прислів'я та приказки таджицького народу здавна привертали увагу творців писемної літератури. Такі видатні персько-таджицькі поетикласики, як Рудакі, Хафіз, Сааді, Носір Хісроу, Нізамі й поети пізніших часів, широко використовували паремії у свій творчості. У свою чергу індивідуально-авторські вислови й афоризми найпопулярніших серед народу поетів згодом втратили авторство. «Немає потреби уточнювати, зауважує Х. Корогли, – кому належить пріоритет у творенні цих прислів'їв та приказок – поетові чи народові. Важливий той факт, що багато широко популярних прислів'їв та приказок, на яких помітні явні сліди поетичної обробки, побутують у народі так само, як і їхні фольклорні паралелі» [8, с. 11]. У таджицькій фольклорній традиції наявна чітка жанрова межа між прислів'ями та приказками; називають їх різними термінами. В українських перекладах цей матеріал не розмежовується відповідно до того, як подано в мові оригіналу, тому що при перекладі не завжди вдається зберегти структуру і тип висловлення [8, с. 14]. Свої думки про значення глутоніма *хліб* у житті людей таджицький народ висловив у пареміях, наприклад: *У гурті і хліб з цибулею солодкі* (8, с. 23) – краще жити і працювати в гурті; допомагати і підтримувати один одного; *У нього хліб в олії плаває* (8, с. 48); *Хліб – у скрині, а ключ – на небі* (8, с. 61), бо хліб є святинею, його потрібно шанувати; *Хліба кусай більше, говори менше* (8, с. 122) – хліб дає силу, ситість; *І паляниця – хліб, і крихта – хліб; Черствий хліб – про чорний день* (8, с. 141) – кожному крихту хліба потрібно берегти, шанувати.

У пареміях мексиканського народу знаходимо відповідні семантичні аналоги: *За браком хліба – добрі й висівки* (6, с. 61) – кожному крихту хліба потрібно берегти; *Хліб із хлібом – несмачно* (6, с. 61) – потрібно споживати різноманітні продукти харчування. Про важливість хліба говорить паремія

Коли є хліб, то менше гіркоти (6, с. 56) – менше проблем у людини, коли у неї є хліб на столі.

Японці вдало висловили значення хліба у своїх гастрономічних традиціях і звичаях такою паремією: *У кого є хліб і до хліба, той про звичаї починає думати* (13, с. 23) з досить прозорою семантикою.

Португальський народ вбачає, що потрібно берегти, шанувати кожну хлібну крихту, їжу, виражаючи шанобливе ставлення в народних висловах, наприклад: *І крихти – хліб; Коли є хліб хоч який, то й сльози легкі* (7, с. 75). Представники цієї нації вважають: якщо настає голод, то люди оцінять кожну крихту хліба: *Голод не знає черствого хліба* (7, с. 75). Незаперечну цінність хліба на кожний день доводить португальська паремія *Більше важить хліб сьогодні, аніж курка – завтра* (7, с. 75).

У паремійному корпусі іспанського народу знаходимо вислови, які доводять, що основою життя є наполеглива праця. Таке значення репрезентовано у пареміях із глутонімом *хліб*, зокрема: *Ори глибше і пектимеш хлібця більше; Хто пізно встає, в того хліба не стає* (4, с. 16–17).

Подібний вияв працелюбства крізь призму розуміння цінності хліба спостерігаємо у грецьких пареміях. Греки вважають, що лише наполегливою працею можна здобути хліб: *Не їсть хліба задарма* (1, с. 36). Якщо людина має хліб, значить у неї все добре, бо як немає хліба, – лихо, проблеми тощо: *Хліб викликає сльози, хліб їх і сушить; Голодний марить хлібом* (1, с. 48) – голодний завжди думає про їжу, не може адекватно відчувати світ тощо. Грецький народ дає високу оцінку впевненості в завтрашньому дні, пов'язуючи чіткі уявлення про достаток у домі, елементарне забезпечення в їжі через наявність саме хліба: *Краще хліб у коморі, аніж риба в морі; Хліба не маємо, редьку для смаку шукаємо* (1, с. 57).

Аналогічне вираження зв'язку між працею і гастрономічною традицією спостерігаємо у представників східних лінгвокультур. Так, у корейських пареміях стверджується, що без праці не буде хліба й забезпечення ситості: *Хлібом з картинки не наїсишся* (5, с. 39); *З пальця хліба не висмокчеш* (5, с. 48).

Висновки та перспективи дослідження. Аналіз мовних фактів доводить, що глутонема *хліб* зустрічається у пареміях різних народів, представляє харчову культуру суспільства, має низку кодових репрезентантів гастрономічних (і не тільки) традицій і звичаїв. Перспективу майбутніх наукових пошуків убачаємо в дослідженні й систематизації інших глутонемних одиниць у пареміях різних народів світу, які допоможуть пізнати їх національну культуру, особливості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Грецькі прислів'я та приказки / упоряд. та передмова В. Соколюка. Київ : Дніпро, 1985. 174 с.
2. Демиденко Г. Етнофразеологізми з компонентом «хліб» як ментальні маркери української ідентичності. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Філологія»*. 2022. № 58. С. 64–67.
3. Жайворонок В. Знаки української етнокультури : словник-довідник. Київ : Довіра, 2006. 703 с.
4. Іспанські прислів'я та приказки / упоряд. М. Жердинівська. Київ : Дніпро, 1980. 110 с.
5. Корейські прислів'я та приказки / перекл. з корейської В. Іванової, Ф. Скляра. Київ : Дніпро, 1978. 166 с.
6. Мексиканські прислів'я та приказки / упоряд. Л. Олевський. Київ : Дніпро, 1988. 108 с.
7. Португальські прислів'я та приказки / упоряд. М. Жердинівська. Київ : Дніпро, 1982. 125 с.
8. Таджикицькі прислів'я та приказки / упоряд. і перекл. О. Шокало. Київ : Дніпро, 1977. 175 с.
9. Українська пареміологія : навч. посіб. для студ. філол. спеціальностей вищих навч. закладів / Ж. В. Колоїз, Н. М. Малюга, Н. М. Шарманова ; за ред. Ж. В. Колоїз. Кривий Ріг : КП ДВНЗ «КНУ», 2014. 349 с.
10. Українські прислів'я та приказки / упоряд. Т. Панасенко. Харків : Фоліо, 2013. 256 с.
11. Українська фольклористика. Словник-довідник / за ред. М. Чорнопиского. Тернопіль : Підручники і посібники, 2008. 448 с.
12. Яковлева А. М., Кошечкіна Т. М. Сучасний тлумачний словник української мови. Харків : Торсінг, 2020. 672 с.
13. Японські прислів'я та приказки / упоряд. І. Чирко. Київ : Дніпро, 1989. 191 с.

РОЗДІЛ 2.

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ УЧАСНИКІВ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ В СУЧАСНОМУ ЗАКЛАДІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Барбінова А.В.

*Полтавський національний педагогічний
університет імені В. Г. Короленка*

РОЛЬ СТРАТЕГІЇ В АНТИКРИЗОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Сьогоднішні умови, за яких перебувають українські підприємства та організації, зумовлюють активізацію наукової уваги до їх функціонування в умовах викликів та криз. Складність функціонування сучасних підприємств в умовах нестійкості, нестабільності, відсутності чітких перспектив розвитку вимагає все більшого осмислення ролі антикризового менеджменту. І дуже важливим є те, щоб підприємства швидко трансформувались під нові вимоги та якісно відповідали усім економічним процесам, які бурхливо розвиваються та стають щоразу складнішими. Період економічної нестабільності чітко дав зрозуміти, що визначені стратегії постійно потребують удосконалення, а відтак, сталий набір інструментів у роботі є неактуальним, тобто недостатнім для протистояння та відновлення після кризи, для повернення на докризовий рівень, для утримання конкурентних умов для сталого економічного зростання та фінансової стабільності. Саме тому важливо удосконалювати стратегію діяльності підприємства з урахуванням викликів нестабільності.

Проблеми антикризового управління знайшли своє відображення в працях вітчизняних та зарубіжних економістів, а саме: І. Бланка, О. Мороза, О. Терещенка, А. Штангера та ін. Однак, антикризовий менеджмент постійно перебуває у розвитку, тому подальші наукові розвідки стають актуальними у наш час.

Управління підприємством – це складна, багатогранна та багаторівнева система, котра об'єднує в собі різні сфери роботи. Тому важливим питанням є безпека і стабільність усіх процесів, що відбуваються на підприємстві.

О. Скібіцький під антикризовим розуміє управління, що націлене на запобігання можливим серйозним ускладненням у ринковій діяльності підприємства, забезпечення його стабільного, успішного господарювання [3].

На думку А. В. Череп, антикризове управління – це комплексна система заходів, яка спрямована на запобігання кризи та забезпечення умов, які б ліквідували передумови та наслідки її появи через прогнозування соціально-економічного розвитку підприємства і реалізацію антикризової стратегії для зміцнення конкурентних позицій суб'єкта господарювання у ринковому середовищі [2].

Антикризове управління у своїй роботі переслідує такі завдання:

- аналіз зовнішнього середовища;
- оцінка внутрішнього потенціалу;
- вибір актуальної стратегії його розвитку;
- глибокий аналіз причин виникнення кризових ситуацій в економіці і в конкретних ділянках роботи банку;
- аналіз фінансово-економічного стану комерційного банку, найчастіше для подальшого вибору найефективніших методів оздоровлення;
- реструктуризація сфер діяльності;
- бізнес-планування фінансової підтримки, оздоровлення банківської установи;
- процедура антикризового управління, контроль за їхнім виконанням.

Метою антикризового управління вважають розробку та реалізацію заходів, що направлені на нейтралізацію найбільш небезпечних загроз, які приводять до кризового становища.

У межах антикризового управління стратегія – це інструмент регулювання та вирішення суперечності в процесі розвитку підприємства в умовах кризового становища або його загрози за дії кризоутворюючих чинників, на базі обмежених ресурсів [1]. Ця стратегія визначає основні немонетарні та монетарні цілі змін, запланованих на

підприємстві, а також загальні механізми досягнення визначених цілей.

Основною метою антикризової стратегії постає вирішення суперечностей і неузгодженості між цілями підприємства, наявними можливостями та впливом внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Стратегія як ключовий компонент антикризового управління повинна визначати ключові характеристики підприємства та забезпечувати функціонування усіх чинників діяльності як єдиного цілісного механізму. Для цього стратегія повинна відповідати таким параметрам. Підсумовуючи погляди науковців, ми вважаємо, що параметрами стратегії є:

1. Формування стратегії повинно відбуватися за функціональною спрямованістю і відображати цілі, місію та завдання розвитку підприємства з урахуванням комплексу підходів з метою функціонування підприємства у довгостроковій перспективі.
2. Враховувати варіативність застосування альтернативних підходів, які будуть реагувати на конкретні виклики у конкретних умовах.
3. Враховувати потенційний вплив зовнішніх та внутрішніх змін, їх динамічність та рівень їх впливу на підприємство.
4. Відповідати принципам взаємоузгодженості цілей, послідовного розвитку, комплексності, емерджентності, транспарентності, спрямованості на вихід з кризи, ефективності.

При розробці антикризової стратегії управління підприємством науковці рекомендують зважати на наукові принципи [2]. Це дасть змогу прийняти комплексне рішення при розробці або удосконаленні стратегії. Науковці виокремлюють дві групи принципів: загальні для системи управління та специфічні для антикризового управління.

До групи загальних принципів належать принципи:

- економічної ефективності;
- соціальної відповідальності;
- розмежування функцій політичного, державного та господарського управління;
- орієнтації на споживача; системності.

До групи специфічних принципів відносяться:

- планування та розробки спеціальних програм стратегічного характеру;
- постійного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища;
- безперервності;
- цілеспрямованість процесу управління;
- оперативності та достовірності вхідної інформації; достовірності прогнозів;
- відсутності універсальних антикризових рішень; кінцевої орієнтації на діяльність та ін.

Планування та розробка стратегії не може здійснюватися хаотично і безпідставно. Для того, щоб стратегія була дієвою та результативною, необхідне використання комплексу ефективних управлінських інструментів, упровадження постійних та послідовних інновацій, оперативного реагування на істотні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища за умови найменших фінансових та матеріальних витрат. Реалізація антикризового заходу повинна бути цілеспрямованою та забезпечувати можливість досягнення заданого рівня ефективності. Варто пам'ятати, що застосування управлінських методів потребує постійного моніторингу. Такий моніторинг повинен бути спрямований на постійне очікування сигналів щодо можливої кризи і вчасну реакцію на ці сигнали з метою раннього визначення загрози та її запобігання. Будь-яке зволікання вжиття відповідних заходів в умовах кризи може призвести до суттєвого погіршення кризової ситуації та її наслідків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством» для студентів 5 курсу заочної форми навчання ЦПО та ЗН освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» галузі знань 0305 – Економіка та підприємництво напряму підготовки 6.030504 – Економіка підприємства та слухачів другої вищої освіти заочної форми навчання освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст» спеціальності 7.03050401 – Економіка підприємства (за видами економічної діяльності) / А. В. Ковалевська ; Харків.

- нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 140 с.
2. Іртищева І., Мінакова С. Обґрунтування концепції стратегічної програми в антикризовому управлінні. Економіст. 2014. № 11. С. 38–40.
 3. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент [Текст] : навч. Посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 568 с.

УДК 37(510)

Голік Д. В.

*Сумський державний педагогічний
університет імені А. С. Макаренка*

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ РИТОРИЧНОЇ КУЛЬТУРИ МЕНЕДЖЕРА ОСВІТИ

У статті на підставі аналізу та узагальнення праць сучасних вчених окреслено умови формування риторичної культури менеджера освіти. Серед низки відповідних умов особливу увагу приділено розкриттю риторичних аспектів професійної діяльності, формування мотивації та освоєння способів використання риторичної культури як засобу впливу на членів педагогічного колективу.

Постановка проблеми. Сучасний заклад освіти немислимий без постійної мовної взаємодії, обміну інформацією, використання нових комп'ютерно-цифрових технологій. У цьому контексті особливого значення набуває необхідність оволодіння менеджерами освіти риторичною культурою.

Сучасний менеджер освіти – це професійно підготовлений фахівець, який володіє достатньою економічною підготовкою і має розвинуте економічне мислення, здатний швидко виявляти проблеми, приймати ситуативні управлінські рішення і нести відповідальність за їх втілення на практиці, продукує ідеї та аргументовано відстоює власну позицію, проявляє ініціативу та володіє

підприємницькими здібностями, досягає позитивних результатів в управлінській роботі [1]. Важливою вимогою до сучасного менеджера освіти є володіння риторичною культурою.

Аналіз актуальних досліджень. Важливість риторичної культури для успішної самореалізації особистості відзначали ще античні вчені: Сократ, Платон, Арістотель, Квінтіліан, Ціцерон, Марк Аврелій та інші. Проблеми формування риторичної культури взагалі та менеджера освіти зокрема активно розробляють такі дослідники як В. Будянський, Д. Будянський, В. Герман, І. Зязюн, Л. Корж-Усенко, М. Лазарєв, М. Пентилюк, Г. Сагач, О. Семенов, О. Циганок, А. Уварова та ін.

У сучасній науковій літературі поняття «риторична культура» досить часто ототожнюється з іншими поняттями, як-то: «культура мови», «мовленнєва (професійна) майстерність», «мовленнєва культура», «професійно-комунікативна культура», «риторична грамотність», «педагогічна майстерність» тощо. На нашу думку, це не зовсім правомірно, адже хоча ці поняття близькі і взаємозалежні, проте не тотожні.

Мета статті – виявити умови, сприятливі для формування і розвитку риторичної культури менеджера освіти.

Виклад основного матеріалу. Риторична культура фахівця, за словами О. О. Циганок, передбачає формування у нього вмінь грамотно, логічно та переконливо висловлювати власні думки, на достатньому рівні володіти нормами літературного мовлення, працювати над уникненням скутості думки і слова, опановувати себе, взаємодіючи з комунікантами різного віку, соціального статусу, запобігати хвилюванню. Мовленнєва комунікація фахівців має бути спрямована на подолання конфронтативності, що сприяє розвитку толерантності, конструктивності та ефективності комунікативної взаємодії, як того вимагає культура мовлення [9, с. 378]. В. Василенко розглядає риторичну культуру професійного мовлення як активний засіб громадського виховання, розвитку творчого мислення, засобом естетичного впливу на слухачів [2, с. 5]. Риторична культура передбачає наявність у людини умінь і навичок доречно, точно, виразно висловлювати власні думки, дотримуючись правил побудови

висловлювання, переконувати слухацьку аудиторію в правильності викладених міркувань [9, с. 8].

Риторична культура менеджера освіти є інтегративно-функціональним особистісним утворенням, що відображає комплекс освоєних варіативних моделей ситуаційної нормативно-рольової поведінки управлінця, що визначає ефективність особистісно-ділової взаємодії з колегами та підлеглими, що забезпечує доцільність і стійкість прийнятих управлінських рішень в освітньому середовищі з урахуванням соціокультурної специфіки, традицій закладу загальної середньої освіти тощо.

Риторична особистість менеджера освіти – це особистість, яка, володіючи ефективним мисленням, якісним мовленням, демонструє високий культурно-комунікативний рівень, успішно втілює закони риторики в будь-яких ситуаціях комунікативної взаємодії [3, с. 13-14]. Риторична культура менеджера освіти передбачає знання риторичних норм і вміння застосовувати ці норми у процесі мовної взаємодії, через які відбувається реалізація цілей і завдань управління закладом освіти. Основними компонентами риторичної культури менеджера освіти є вміння проектувати риторичну ситуацію; усвідомлювати, планувати і творчо створювати риторичну подію; здійснювати риторичну рефлексію.

Риторична культура менеджера освіти відображає освоєний фахівцем комплекс професійно-мовленнєвих знань, умінь і навичок, щоденно виявляється у високому рівні особистісно-ділового спілкування. Основою даної культури є здатність розуміти чужі і породжувати власні програми мовної поведінки, адекватної до конкретної комунікативної ситуації, а також сукупність умінь вибирати лінгвістичні форми і способи самовираження, відповідні конкретному комунікативному акту, умінь вільно, мотивовано і цілеспрямовано оперувати інформацією в рамках професійно та індивідуально-ділового контакту.

Риторичну культуру менеджера освіти утворюють взаємопов'язані підструктури:

- соціально-перцептивна (здатність адекватно сприймати та розуміти мотивацію вчинків людей, вміння слухати, розуміти сенс висловлювань партнера зі спілкування, оцінювати його емоційний стан; враховувати статеві

відмінності комунікативних якостей особистості, етнокультурні, індивідуально-особистісні, соціально-статусні, професійні, конфесійні, гендерні та ін. (особливості партнера зі спілкування);

- професійно-деонтологічна (усвідомлення значущості професійних гуманістичних ідеалів та цінностей у сфері педагогічних особистісно-ділових комунікацій та міжетнічного, полікультурного співробітництва; розуміння відповідальності за свою професійну поведінку та ін.);

- інтерактивно-практична (застосування практичних професійно-прикладних комунікативних умінь і навичок, готовність і здатність менеджера освіти адаптуватися до умов трудової діяльності, що динамічно змінюються, в контексті модернізації національної системи освіти, вміння налагоджувати з реципієнтами «зворотний зв'язок» особистісно-ділової комунікації; вміння управляти емоційним станом, саморегулювати поведінкові та мовні реакції у ситуаціях особистісно-ділових комунікацій та ін.);

- професійно-акмеологічна (адекватна самооцінка своїх особистих сильних та слабких сторін у сфері професійних комунікацій, особливостей своєї мовної поведінки, усвідомлення необхідності роботи над своїми недоліками, прагнення реалізації програм особистісно-професійного саморозвитку у сфері комунікативної культури) [4, с. 16].

Базовою складовою прояву риторичної культури керівника закладу загальної середньої освіти є діяльнісно-мовленнєвий компонент, що включає сукупність професійно-мовленнєвих умінь: логіко-композиційні вміння (уміння акцентувати першорядну інформаційну основу повідомлення; правильно визначати мовленнєво-сміслові, інтонаційні, темпові, експресивні позиції виступу; враховувати відповідність вербальних та невербальних засобів спілкування контексту комунікативної ситуації та ін.); соціально-психологічні вміння (уміння адекватно розуміти почуття, емоційний стан партнера зі спілкування та ін.), інтерактивно-мовленнєві вміння (уміння цілеспрямовано організовувати спілкування, вибирати мовні засоби, адекватні цілям, умовам ситуації; спілкуватися публічно, вести дискусію; керувати спілкуванням, організувати спільну діяльність та ін.) [4, с. 17].

Висновки. Таким чином, на основі узагальнення результатів наукових розвідок сучасних вчених виявлено, що риторична культура менеджера освіти формується за дотримання таких умов: виявлення риторичних аспектів професійної діяльності та орієнтація на них, формування мотивації та освоєння способів використання риторичної культури як засобу впливу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бурлаєнко Т. І. Зміст і структура економічної компетентності майбутніх менеджерів освіти як необхідна вимога часу. URL:https://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_7/2.pdf
2. Василенко В. Риторична культура професійного мовлення. Курс лекцій. Навчальний посібник для здобувачів гуманітарних факультетів закладів вищої освіти. Суми: Сумська філія Харківського національного університету внутрішніх справ, 2023. 377 с.
3. Герман В. В. Риторична культура вчителя в академічному просторі: навчальний посібник. Суми: Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2018. 190 с.
4. Залюбівська О. Б. Зміст та структура риторичної культури викладача технічного університету. *Zbiornaraportow naukowych. «Wspolczesne tendencje w nauce i edukacji»*. Warszawa. 2014. 76 str.
5. Пентилюк М. І. Актуальні проблеми сучасної лінгводидактики: зб. ст. Київ: Ленвіт, 2011. 256 с.
6. Сагач Г. М. Риторика: навч. посіб. Вид. 2-ге, перероб. і доп. Київ: Видавничий Дім «Ін Юре», 2000. 568 с.
7. Садова Т. А. Формування риторичної компетентності майбутніх педагогів вищої школи. *Young Scientist*. 2018. № 10.1 (62.1). С. 97–100.
8. Санівський О. М., Циганок О. О. Риторична компетентність як складова професійної діяльності педагога. *Наука і техніка сьогодні*. (Серія «Педагогіка», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Фізико-математичні науки», Серія «Техніка»). 2023. № 11(25). С. 560–570.

9. Циганок О. О, Санівський О. М. Риторика і сучасна літературна освіта : виклики сьогодення. *Актуальні питання в сучасній науці*. 2023. № 2 (23). С. 369–382.
10. Уварова А. М. Формування риторичної культури майбутнього вчителя. Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології. 2009. №1. С. 259–265.

Кириченко І.І.

*Сумський державний педагогічний
університет імені А. С. Макаренка*

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ

У статті аналізується та визначається поняття «соціально-психологічний клімат», що є загальним емоційно-динамічним настроєм у колективі, який впливає на створення здорової творчої атмосфери та залежить від обраного стилю управління керівника. Автори виділяють фактори, що впливають на формування соціально-психологічного клімату в колективі. Досліджується, як соціально-психологічний клімат впливає на підвищення продуктивності праці педагогів: позитивний клімат сприяє поліпшенню настрою, розвитку творчого потенціалу, ініціативності та бажанню працювати в колективі, використовуючи свої творчі та фізичні сили на благо оточуючих. Негативний клімат, навпаки, може призводити до емоційної пригніченості та виснаженості.

Ключові слова: соціально-психологічний клімат, управлінські рішення, педагогічний колектив, колективна взаємодія, міжособистісна взаємодія.

Постановка проблеми. Соціальні та економічні зміни в суспільстві вимагають від сучасної освіти переходу на новий рівень розвитку. Це змушує освітян переосмислити та визначити свої позиції, а також вносити корективи в цілі, завдання, організацію та зміст освітнього процесу. Наразі спостерігаються значні зміни в системі освітніх закладів: перегляд концепції виховання, поява нових типів навчальних

закладів, розвиток додаткової освіти, масовий перехід на нові освітні програми та технології. Сукупність нових умов (нормативно-правових, адміністративних, економічних, соціокультурних) створює систему, яка висуває високі вимоги до діяльності освітніх установ, вимагаючи змін у роботі керівників та педагогів. Особливо актуальними стають управлінська діяльність в умовах впровадження інновацій та формування позитивного соціально-психологічного клімату в управлінні колективом навчального закладу, що є ключем до високої продуктивності педагогічної діяльності.

Актуальність і гострота цього питання пов'язана з труднощами у сприйманні нової парадигми соціально-психологічного характеру у колективі навчального закладу і необхідністю використання керівником нового підходу у вирішенні проблем з управління різними сферами діяльності і колективом в процесі своєї роботи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В різний час в психолого-педагогічній літературі до проблеми формування сприятливого психологічного клімату зверталися такі педагоги і вчені, як: Г. Андрєєва, Н. Аникєєва, Н. Баранова, Е. Вергилес, Л. Карамушка, Н. Касаткіна, Е. Кузьмін, Н. Лосєва, Н. Мансуров, В. Чернишов та ін. У своїх працях Л. Почебут і В. Чикер виділяють чотири основні підходи до розуміння соціально-психологічного клімату. Особливості педагогічного колективу та його внутрішньої взаємодії вивчали І. Аксьонова та Н. Касаткіна. Термін «психологічний клімат» формулюють у своїх працях Г. Андрєєва, Е. Кузьмін, Н. Мансуров, а термін «соціально-психологічний клімат» розглядають у своїх роботах М. Молочко, А. Романов, Н. Сосновенко. Е. Вергилес вивчав вплив управлінських рішень та особистості керівника на формування сприятливого психологічного клімату трудового колективу.

Мета статті – дослідити поняття соціально-психологічний клімат та фактори, що впливають на соціально-психологічний клімат у колективі; визначити вплив соціально-психологічного клімату на продуктивність праці педагогів; винайти шляхи формування та підтримки соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі в процесі управлінської діяльності керівника навчального закладу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Основна ідея організації та формування соціально-психологічного середовища у процесі управління персоналом навчальних закладів полягає в акцентуванні уваги на індивідуальних потребах людей, сприянні особистісному зростанню кожного працівника та стимулюванні ефективної діяльності. Зміни в структурі та розширення функцій сучасних навчальних закладів стимулювали необхідність перегляду підходів до управління, ускладнюючи роботу керівників та підкреслюючи необхідність пошуку нових методів та форм організаційно-адміністративної діяльності (Карамушка, 2004). Усі аспекти системи управління освітою на сьогодні спрямовані на досягнення результатів, що передбачає не лише специфічну мотиваційну та цільову орієнтацію керівника, але й новий підхід до забезпечення інформацією, педагогічного аналізу, планування, організації, контролю та регулювання всієї діяльності (Коломінський, 2000).

Сучасний керівник закладу освіти є творчою особистістю, яка здатна подолати стереотипи і знаходити нетрадиційні шляхи для вирішення завдань, що стоять перед закладом. Його робота є складною і включає такі функції:

- 1) Організаційно-адміністративна функція, що передбачає відповідальність перед учнями, їх батьками та співробітниками закладу за створення безпечних і комфортних умов навчання.
- 2) Аналітична функція, яка вимагає від керівника аналізу цілей та завдань освітньої програми, а також забезпечення успішного її засвоєння та реалізації педагогічними працівниками.
- 3) Інформаційно-технологічна функція, що включає створення умов для гнучкого та доступного обміну інформацією між усіма учасниками освітнього процесу (Сосновенко, 2013).

Управління персоналом можна описати як діяльність, спрямовану на досягнення максимально ефективного використання працівників для досягнення цілей закладу. Основна мета керівника навчального закладу полягає в загальному керівництві процесом функціонування та розвитку системи управління та встановленні комфортного соціально-психологічного середовища в колективі, який

вважається основою стабільного стану всього педагогічного колективу під час спільної діяльності для досягнення освітньої мети.

Різноманіття визначень поняття психологічний клімат свідчить про багатогранність та динамічність досліджуваного явища. Н. Мансуров визначає психологічний клімат як емоційне забарвлення психологічних зв'язків членів колективу, що виникає на основі близькості, симпатії, збігу характерів, інтересів (2002). Г. Андрєєва визначає психологічний клімат як сукупність психологічного стану, настрою, відносин людей в групі і колективі (2013). Е. Кузьмін вважає, що поняття психологічний клімат відображає характер взаємин між людьми, переважаючий тон суспільного настрою, рівень управління, умови і особливості праці і відпочинку в даному колективі (2013).

Основними показниками соціально-психологічного клімату педагогічного колективу розглядаються особливості міжособистісних відносин, емоційна і моральна атмосфера, а також загальні характеристики ефективності колективної діяльності. Одним із ключових елементів соціально-психологічного клімату є задоволеність працівників своєю діяльністю в трудовому колективі, що відображає їхні емоційні стани та ставлення до місця роботи (Е. Кузьмін, А. Ковальов, 2013).

Соціально-психологічний клімат може впливати на педагогів у різних напрямках. У разі, якщо в колективі панує атмосфера взаємодопомоги та співробітництва, вчителі відчують себе комфортно і задоволеними з праці у такому середовищі. Цей сприятливий клімат означає, що вони мають позитивні відчуття від взаємин з колегами, відносин з керівництвом, а також від своєї роботи та її результатів (Комарова, 2010). Це підвищує їхній настрій, розкриває творчий потенціал і спонукає до праці у даному колективі, де вони можуть використовувати свої таланти для спільного блага.

Натомість, у колективі з байдужим або тисковим кліматом педагоги можуть відчувати емоційне виснаження і пригніченість, що може призводити до стресу та зниження професійної ефективності. У таких умовах можуть виникати конфліктні ситуації. Несприятливий клімат може викликати

відчуття незадоволеності взаєминами в колективі, з керівництвом, а також змістом та умовами праці. Це може вплинути на загальний настрій, працездатність і активність педагогів, а також на їхнє здоров'я.

Основою формування комфортного соціально-психологічного клімату педагогічного колективу є:

- Високий рівень спрацьованості означає успішну взаємодію та згуртованість всіх учасників колективу і стосунків освітнього середовища. Соціальні психологи розглядають спрацьованість як результат гармонійного поєднання формальної та неформальної структур. Остання базується на особистих взаємовідносинах, які можуть впливати на внутрішні групові конфлікти та вплинути на колектив у цілому. Кожен учасник педагогічного колективу впливає на його згуртованість, ефективність та стійкість кадрів.

- Дисципліна виступає як засіб забезпечення доброзичливих і довірчих відносин у колективі та є важливою умовою його розвитку. Відсутність дисципліни може призвести до відсутності самого колективу та перешкодити формуванню оптимального соціально-психологічного клімату у навчальному закладі.

- Адекватна самооцінка грає велику роль у професійному розвитку педагога та сприяє суспільному визнанню його як особистості. Позитивне суспільне визнання може підтримувати професійне становлення, тоді як негативні оцінки можуть призвести до зниження продуктивності і розвитку. Кожен педагог виконує багато завдань, і їхнє виконання залежить від оцінки їхньої власної роботи.

- Взаємоповага є одним з найважливіших критеріїв сприятливого клімату в організації. Продуктивність досягається в той момент, коли людина працює разом із симпатичними їй колегами. У той же час, спільна відповідальність і вимогливість є обов'язковою умовою для розвитку особистості та виявлення трудового потенціалу в колективі. Для педагога важливо відчувати свою важливість в роботі колективу та спільно реалізовувати плани, розвиваючи свій творчий потенціал.

Отже, ефективність діяльності педагогічного колективу залежить від рівня їхньої професійної культури, характеру міжособистісних відносин, розуміння колективної та індивідуальної відповідальності, співпраці і організованості.

Покращення соціально-психологічного клімату безпосередньо впливає на продуктивність професійної діяльності. Вчені з психології, зокрема, досліджують методи впливу керівника, які є ключовими для регулювання та оптимізації робочого середовища.

Найбільш ефективними методами формування та підтримки соціально-психологічного клімату в колективі є:

- Міжособистісна взаємодія: стимулювання відкритості, доброзичливості та конструктивного вирішення конфліктів; створення комфортного середовища для всіх учасників; розвиток навичок комунікації та співпраці; посилення емпатії та толерантності.
- Колективна взаємодія: спільне визначення цілей та організація спільних заходів; підтримка активності, ініціативності та креативності; формування спільних інтересів та традицій; створення ситуацій, що сприяють спільному переживанню.
- Факторами, які впливають на формування та підтримку соціально-психологічного клімату в навчальному закладі, і які керівник повинен враховувати, є:
- Психологічна сумісність при формуванні колективу; механізми згуртування; стимулювання через заохочення; планування кар'єрного росту; система стимулювання та використання моральних стимулів; авторитет керівника; увага до соціальних і психологічних потреб колективу; поліпшення умов праці.

Висновки і перспективи подальших досліджень.

Сприятливий соціально-психологічний клімат є важливою передумовою для підвищення продуктивності праці та задоволеності педагогічного колективу роботою та взаєминами. Він формується завдяки систематичній психологічній роботі керівника з педагогами та застосуванню спеціальних заходів, спрямованих на створення здорової та творчої атмосфери в колективі. Цей клімат залежить від обраного стилю управління керівника та здатності

створювати сприятливе середовище для колективної праці з високими результатами.

Формування та покращення соціально-психологічного клімату є постійним завданням керівника, яке досягається через продумані управлінські рішення та індивідуальний підхід до кожного члена колективу. Грамотне управління персоналом навчального закладу на сучасному етапі розвитку суспільства дозволяє створити комфортні умови для педагогів та досягти поставлених цілей, зберігаючи їхнє здоров'я і підтримуючи сприятливий соціально-психологічний клімат. При цьому важливо дотримуватися законодавства та вимог нормативних актів.

Отже, використання психологічних методів управління педагогічним колективом у практиці є необхідним, оскільки ці методи дозволяють враховувати мотивації та потреби працівників навчального закладу, бачити перспективи змін та приймати оптимальні управлінські рішення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту: Навч. посібник. Київ : Либідь, 2004. С. 228–246
2. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект): монографія. Київ : МАУП, 2000. С. 89–127.
3. Комарова В. Основні принципи й методи ефективного управління персоналом. Ефективність державного управління: збірник наукових праць. 2010. Вип. 24. С. 188–195
4. Процесно-структурований менеджмент: методологія та інструментарій: монографія / О. Є. Кузьмін, І. В. Алексєєв, О. Г. Мельник, Н. Я. Петришин та ін.; за ред. д.е.н., проф. О. Є. Кузьміна. Львів : Видавництво «Растр-7», 2013. 428 с.
5. Романов А. Д. Дослідження факторів впливу на соціально-психологічну доміную систему управління персоналом. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2015. Вип. 2. С. 229–233.
6. Сосновенко, Н. Соціально-психологічний клімат педагогічного колективу. Практичний психолог: школа. 2013. № 4. С. 29–37; №6. С. 27–32.

SUMMARY

The article explores and defines the concept of “socio-psychological climate”, which is a general emotional and dynamic mood in a team that affects the creation of a healthy creative environment in the team, and directly depends on the management style of the chosen leader. The authors identify the factors that influence the formation of the socio-psychological climate of the team. These are discipline, efficiency, adequate self-esteem, and mutual respect.

The article investigates how the socio-psychological climate affects the improvement of teachers' productivity: the impact of a positive socio-psychological climate on a person's mood, on his or her creative potential, on the initiative and desire to work in a team; the use of one's creative and physical strength for the benefit of others, as well as the impact of a negative socio-psychological climate, which can lead to emotional depression and exhaustion.

Research of concept "socialpsychological climate" and factors that influence on a socialpsychological climate in a collective; to define influence of socialpsychological climate on the labour of teachers productivity; to invent the ways of forming and support of socialpsychological climate in a pedagogical collective in the process of administrative activity of leader of educational establishment.

A basic idea of organization and forming of socialpsychological climate in the process of management of educational establishment a personnel is an orientation on a man and his necessities, forming of terms, climate, that provide personality development of every employee, motivation on effective activity.

Keywords: socialpsychological climate, administrative decisions, pedagogical collective, collective co-operation, interpersonality co-operation.

Коваль О. І.
Барбінова А. В.

*Полтавський національний педагогічний
університет імені В. Г. Короленка*

МОТИВАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК МЕТОД РОЗВИТКУ ТВОРЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ КОЛЕКТИВУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

XXI століття – століття творчих можливостей. Соціально-економічні умови сучасного суспільства впливають на підвищення вимог до креативного розвитку особистості. Сучасні заклади освіти зацікавлені у виробленні та впровадженні в освітній процес різноманітних інновацій, в основі яких лежить творча діяльність. Ця обставина спонукає керівників навчальних закладів шукати кошти та способи активізації творчої діяльності педагогічного колективу. Найважливішим інструментом у цьому напрямі є мотивація колективу.

Незважаючи на значну кількість досліджень різних аспектів мотивації, у більшості закладів освіти, як і раніше, практично не застосовуються наукові підходи до мотивації працівників, а управління колективом за допомогою мотивації здійснюється на інтуїтивному підході. Водночас суб'єктивізм у виборі методів і засобів мотивації педагогічного колективу може діяти і як демотивуючий чинник.

Збільшення результативності праці педагогічних працівників, ініціативності та креативності під час виконання посадових обов'язків має першорядне значення для всієї сучасної системи освіти. Цих цілей можна досягти лише за умови створення ефективної моделі мотивації, за допомогою добору методів цілеспрямованого впливу на педагогічний колектив через розуміння мотивів його діяльності. Ефективна система стимулювання підлеглих може бути створена на основі знання сучасних загальнотеоретичних підходів, існуючих практичних способів та механізмів мотивації педагогів, а також ретельного аналізу можливостей їх застосування у рамках конкретного навчального закладу.

Мотивацію творчої діяльності педагогічного колективу можна визначити і як складний психологічний механізм у сфері професійної педагогічної діяльності, який дозволяє формувати відношення педагога до професійної трудової діяльності, до взаємодії з колегами, до сфери пізнання, а також до вироблення нових підходів у процесі вирішення професійних творчих задач.

Мотивація виявляє потенційні можливості педагогічного працівника, повноту його особистого внеску у процес професійної діяльності, пасивність чи активність при здійсненні професійної діяльності, намічає напрям соціально-психологічних установок, визначає розкриття потенціалу фахівця у професійному відношенні, а також способи та інтенсивність прояву його творчої активності. Мотивація є системоутворюючою ознакою прояву професійної творчої активності.

В цілому, мотивуючим фактором до творчої діяльності може виступати потреба в самопізнанні, самовираженні, переживанні суперечливих почуттів. А закріплення такої поведінки працівників у педагогічному колективі може здійснюватися з урахуванням індивідуальних мотиваційних типів того чи іншого працівника, за допомогою матеріального заохочення, за допомогою адміністративних та соціально-психологічних методів стимулювання.

У мотивації творчої активності працівників сфери освіти істотне значення має як мотив «досягнення», так і мотив «творення», прагнення працівника бути значним і корисним у власних очах керівництва і колективу загалом.

Мотиваційне управління – це метод управління, який спрямований на стимулювання ініціативності, активності та творчості співробітників. Цей метод може бути ефективним інструментом для розвитку творчого потенціалу колективу закладу освіти.

Науковці зазначають, що мотиваційне управління зорієнтоване на «свідоме та цільове використання засобів мотивації. Основне завдання керівника полягає у створенні прагнення працівників до активної діяльності» [1, с. 74].

До основних принципів мотиваційного управління можна віднести:

1. Створення сприятливої атмосфери в колективі. Важливо, щоб педагоги відчували себе такими, кого цінують, поважають та підтримують.

2. Чітке формулювання цілей та завдань. Педагоги повинні розуміти, чого від них очікують, і мати можливість брати участь у прийнятті рішень.

3. Заохочення ініціативності та самостійності. Педагогам слід давати можливість висловлювати свої ідеї та пропонувати нові рішення.

4. Визнання та винагородження досягнень. Важливо, щоб педагоги відчували, що їхня робота цінується.

5. Надання можливостей для розвитку та самовдосконалення. Педагогам слід надавати можливість відвідувати тренінги, семінари, конференції, брати участь у конкурсах та проєктах.

З окремих положень можна визначити, що у мотивації творчої діяльності представлені як зовнішні мотиви: широкі соціальні (отримати визнання, досягти успіху) і вузькі соціальні (бути поміченим у колективі, принести успіх організації та отримати визнання, просунути службовими сходами); матеріальні (прагнення гонорарів і нагород), внутрішні (бажання транслювати і утверджувати загальнолюдські цінності та прагнення реалізації своїх творчих задумів та цінності вдосконалення навколишнього світу). Головним спонукальним мотивом творчості є прагнення педагогічного працівника реалізувати себе, при цьому важливим є і такий аспект, як змагання між членами колективу.

Засобами мотивації творчої діяльності працівників у педагогічному колективі, найбільш актуальними у сучасній системі освіти можна назвати наступні:

– можливість задовольнити потребу бути визнаним у педагогічному середовищі за допомогою підвищення якості навичок, знань та умінь у учнів (для чого педагогу доцільно дати можливість виробити індивідуальний підхід до навчання, заохочувати впровадження нових методик, що полегшують процес засвоєння знань);

– мотиваційна система оплати праці педагогічних працівників повинна будуватися у відповідності до індивідуального внеску кожного педагога у професійну

сферу, необхідно уникати урівнювальної системи оплати праці;

– творчий успіх кожного педагогічного працівника доцільно виділяти у педагогічному середовищі через присвоєння звань, організацію заходів у професійній сфері, на яких такому педагогові буде відведене почесне місце, надано можливість передати досвід.

Отже, одним із найважливіших напрямів мотивації творчої діяльності педагогічного колективу виступає цілеспрямований вплив із боку керівників структур закладу освіти на потреби працівників у самопізнанні, самовираженні, змаганні з колегами у вигляді дослідження індивідуальних мотиваційних типів. Основними мотивами творчої діяльності педагогічного колективу є сукупність внутрішніх та зовнішніх мотивів «досягнення», «творення», «підвищення своєї значущості», «матеріальний добробут», «реалізація творчих задумів та загальнолюдських цінностей». Мотиваційне управління – це ефективний метод, який може допомогти розвинути творчий потенціал колективу закладу освіти. Завдяки цьому методу можна покращити якість освітнього процесу, створити сприятливий психологічний клімат у колективі та підвищити імідж закладу освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Хлебнікова Т. М. Управління процесом розвитку педагогічного колективу закладу загальної середньої освіти. *Управління школою : Науково-методичний журнал*, 2020. № 22/24 (646/648). С.70-79.

УДК 37(51)

Кравцова Є. М.

*Сумський державний педагогічний
університет імені А. С. Макаренка*

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

У статті окреслено ефективні інноваційні інструменти організації внутрішнього і зовнішнього середовища закладу освіти, описано процес стратегічного

планування з урахуванням позитивного зарубіжного досвіду управління стратегічним розвитком закладу освіти.

Постановка проблеми. Останнім часом соціально-економічні зміни, які відбуваються у суспільстві, ставлять перед системою освіти завдання переорієнтації на задоволення освітніх потреб споживачів. Розвиток освіти вимагає від закладів освіти прийняття управлінських рішень щодо формування та надання освітніх послуг, а також позиціонування їх на ринку. Тому стає необхідним впровадження маркетингової діяльності у закладах освіти. Варто відзначити, що у сфері освіти не потрібно створювати попит на освітні послуги, оскільки вони є обов'язковими згідно з чинним законодавством України.

Аналіз актуальних досліджень. Досліджено різні аспекти стратегічного управління в навчальних закладах та забезпечення гуманістичної спрямованості інноваційних змін у їхній діяльності, що представлено у роботах вітчизняних та зарубіжних авторів. Аналіз сучасної теорії та практики управління навчальним закладом у період сучасних трансформаційних процесів проведено у дослідженнях О. Козлової, Л. Пшеничної, Є. Хрикова, О. Мармази, М. Мартиненко, В. Тертички, С. Ніколаєнко та інших авторів. Аналітичну діяльність керівника вивчали В. Бондар, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, Ю. Конаржевський, В. Маслов, М. Портнова, Л. Плахова, М. Поташник та інші.

Мета статті – обґрунтувати теоретичні засади стратегічного управління розвитком закладу освіти.

Виклад основного матеріалу. У практиці стратегічного управління відбулися значні зміни в утворенні стратегічних знань, які спочатку мали комерційний характер, але потім стали важливими для державного управління. На сьогоднішній день в науковій літературі існує різноманіття теоретичних підходів, визначень і трактувань стратегії як концепції [1].

Важливою рисою стратегії є її розгляд як мистецтва управління. Це вказує на творчий, нестандартний характер стратегічних рішень, оскільки кожна стратегія є унікальною. Тому неможливо створити типову стратегію, оскільки кожна з них враховує конкретні умови та обставини. Застосування

маркетингових стратегій управління навчальним закладом сприяє формуванню позитивного іміджу. Під час управління навчальним закладом керівник займається плануванням, аналізом, проведенням і контролем освітньої діяльності закладу.

Аналіз внутрішнього середовища включає оцінку фізичного середовища, культури закладу, учасників освітнього процесу, структури, управління, взаємодії, планів, програм, інформаційного забезпечення, а також внутрішніх систем забезпечення якості освіти. Зовнішнє середовище охоплює такі фактори, як економіка, соціальне середовище, політика, екологія, ринок, технології та міжнаціональні зв'язки, на які заклад освіти повинен реагувати. Найефективнішими інструментами внутрішнього і зовнішнього середовища є PEST-аналіз і SWOT-аналіз. PEST-аналіз використовується для оцінки впливу соціальних, технологічних, економічних і політичних факторів на діяльність закладу освіти, тоді як SWOT-аналіз спрямований на виявлення сильних і слабких сторін навчального закладу, можливостей і загроз, що можуть виникнути в майбутньому, а також на встановлення взаємозв'язку між ними, що може бути використано при формуванні стратегії закладу.

Для поліпшення роботи навчальних закладів, керівникам рекомендується вжити наступні заходи:

- Вдосконалити систему електронного документообігу у сфері освіти, що включає створення та обіг електронних документів, електронних архівів, а також перехід на електронні журнали та щоденники [2].
- Покращити освітнє середовище та забезпечити вчителів простором для відпочинку та розваг.
- Регулярно оновлювати технічне обладнання для навчання, включаючи інтерактивні панелі, програмне забезпечення для навчання різних предметів та STEAM-лабораторії.
- Упорядкувати територію та приміщення навчального закладу згідно з санітарно-гігієнічними вимогами, включаючи огороження території, адаптацію приміщень для дітей з обмеженими можливостями, оснащення комп'ютерних кабінетів, спортивних залів та туалетів.

- Приділити більше уваги психічному здоров'ю як вчителів, так і учнів.
- Вдосконалити форми та методи дистанційного навчання.
- Зміцнити співпрацю з профспілковим комітетом [5].

Ще одним важливим аспектом для діяльності будь-якого освітнього закладу є економічне оточення. Аналіз економічних аспектів надає уявлення про формування і розподіл основних економічних ресурсів на рівні держави. При цьому слід звертати увагу на такі показники, як рівень економічного розвитку, конкурентний середовище, рівень освіченості населення, розмір заробітної плати тощо.

Під час формування стратегії розвитку освітнього закладу важливо враховувати загальні підходи, що охоплюють аналіз освітньої політики, вплив соціальних факторів, тенденції у галузі освіти, очікування та прагнення внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін і т.д. Ці заходи дозволяють врахувати різноманітні чинники, такі як демократизація, децентралізація влади, адміністративно-територіальне реформування, інформаційно-комунікаційні технології, глобалізація, гендерна політика, вплив мас-медіа, демографічна ситуація, престижність професій, екологічні проблеми і т.д. [2]

Технологічний аспект також має велике значення, оскільки існує загроза втрати популярності освітніх послуг через конкуренцію з більш технологічно розвиненими закладами. Завдяки аналізу макросередовища навчальний заклад формує свій власний перелік ключових факторів середовища та розробляє методичні підходи, які дозволять проводити відповідний багатовекторний системний аналіз. Орієнтація на досягнення довгострокового успіху навчальних закладів різних рівнів освіти в умовах змінного зовнішнього середовища обґрунтовує перехід до стратегічного управління як одного з найбільш перспективних управлінських інновацій в галузі освіти. Здійснення високоякісної освіти стає більш реалістичним завдяки чітко визначеним цілям, розробці стратегій для їхнього досягнення та стимулюванню працівників для ефективного втілення визначених завдань.

Процес стратегічного планування в організації включає кілька послідовних етапів. Початковий етап передбачає

проведення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прогнозування майбутнього розвитку, визначення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз, а також оцінку конкурентоспроможності та прогнозування майбутнього розвитку. Другий етап полягає у визначенні місії, мети та цілей організації. Якщо організація тільки створена, це завдання вирішується на першому етапі. Третій етап включає стратегічний аналіз, де мети та цілі порівнюються з результатами аналізу середовища, виявляються недоліки і розробляються альтернативні стратегії розвитку. Четвертий етап передбачає моделювання можливих сценаріїв розвитку та вивчення впливу кожного на альтернативні стратегії. П'ятий етап визначає найбільш прийнятну стратегію з альтернативних, оцінюючи її за такими критеріями, як відповідність стану та потребам середовища, потенціал і можливості організації, здатність до ризику. Шостий етап полягає у формуванні кінцевого варіанту стратегічного плану. Сьомий етап передбачає розробку тактичних середньострокових планів, що базуються на стратегічному плані. Процес завершується восьмим етапом, де розробляються оперативні плани та проекти. Після цього починається реалізація стратегічного плану, яка включає організацію виконання стратегії, її практичну оцінку, контроль за виконанням і зворотний зв'язок. Цей процес передбачає часткові зміни місії і цілей у випадку неефективності будь-якого етапу [3].

Одним з основних напрямів модернізації системи освіти залишається широке впровадження інформаційних технологій. Істотні риси майбутньої європейської системи інноваційної професійної освіти та навчання можна визначити через порівняльний аналіз вимог до інноваційної освіти, які висвітлені у європейських і національних документах, а також у матеріалах експертних груп і працях окремих дослідників. У 1980 році розпочала роботу Європейська освітня інформаційна мережа, яка мала на меті порівняння інноваційних ідей та перспективних практик у галузі освіти. Її діяльність розвивалась у декількох напрямках, включаючи розбудову академічних мереж, запровадження спільної документації та збір статистики, а також створення основних механізмів освітньої політики ЄС.

Пізніше, все більшої ваги набуває ідея значущості людських ресурсів для підвищення конкурентоспроможності національних економік, що призводить до обміну студентами, викладачами та учнями з метою сприяння співпраці між університетами та мобільності студентів у межах ЄС. Результати програми Еразмус показують, що на сучасному етапі з її допомогою навчаються сотні тисяч студентів та науковців з тридцяти країн Європи щорічно.

Далі, програма TEMPUS, запроваджена у 1989 році для професійної підготовки людського потенціалу, спрямована на реалізацію трансєвропейської схеми співробітництва у вищій освіті. Її мета полягає в перебудові сектора вищої освіти в країнах Центрально-Східної Європи за допомогою розвитку міжуніверситетської співпраці, зокрема обмінів між студентами та викладачами.

У літературі з стратегічного менеджменту розглядаються різні погляди на зміст та види стратегій організацій. В американській науковій літературі розрізняються старий та новий підходи до визначення стратегії. Старий підхід базується на концепції стратегічного планування, яка розвивалася з інструментами стратегічного менеджменту. За цим підходом стратегію розглядають як "план", а процес формування стратегії розглядається як довгострокове планування [4].

Одним з найважливіших засобів забезпечення високої якості освіти було визначено забезпечення рівного доступу до інформаційно-комп'ютерної техніки (ІКТ), що планувалося досягти шляхом використання високоякісного програмного забезпечення, а не лише шляхом забезпечення відповідним обладнанням та широкими комунікаційними можливостями. Стійкий розвиток освіти в ЄС ґрунтується на широкому впровадженні сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в освітній процес. На сьогоднішній день темпи впровадження таких технологій у провідних навчальних закладах країн ЄС є високими, але не достатніми. Для успішного впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в освітній процес необхідно створити сприятливі умови, зокрема, забезпечити достатнє фінансування та встановити відповідні строки. Для цього доцільно

передбачити норми, що передбачають пріоритетне фінансування таких проєктів.

Для інтеграції в європейський і світовий освітній простір Україна повинна враховувати досвід управління навчальними закладами інших країн, проте застосовувати його з урахуванням національних особливостей української держави та системи освіти. Управління навчальним закладом повинно ґрунтуватися на теоретичних та методологічних засадах, які включають у себе систему принципів управління та різноманітні підходи до вирішення управлінських проблем. Аналіз наукової літератури з питань "стратегічного управління" та "стратегічного управління в освіті" свідчить про те, що цей процес є складним та багатоаспектним, і він є важливою складовою педагогічної системи навчального закладу. Він має об'єктивний характер, але його механізми реалізації є суб'єктивними. У системі освітніх закладів існує багато різних освітніх підсистем, які створюють передумови для включення різних дисциплін у процес стратегічного управління на основі міждисциплінарної співпраці.

Висновок. Впровадження інновацій у розвиток закладу освіти дозволить оновити та покращити зміст, методи та засоби управління, що в свою чергу позитивно вплине на якість діяльності навчального закладу. Управління навчальним закладом повинно ґрунтуватися на теоретичних та методологічних засадах, які включають у себе систему принципів управління та різноманітні підходи до вирішення управлінських проблем. Аналіз наукової літератури з питань "стратегічного управління" та "стратегічного управління в освіті" свідчить про те, що цей процес є складним та багатоаспектним, і він є важливою складовою педагогічної системи навчального закладу. Він має об'єктивний характер, але його механізми реалізації є суб'єктивними. У системі освітніх закладів існує багато різних освітніх підсистем, які створюють передумови для включення різних дисциплін у процес стратегічного управління на основі міждисциплінарної співпраці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Іванченко В.В. Стратегічне управління навчальним закладом як інструмент забезпечення його

- конкурентоспроможності. *Вісник НТУ «ХП»*. Серія: Менеджмент. 2022. № 5. С. 102-110.
2. Головатий М.Ф. Освіта України: зупинитися і оглянутися. Болонський процес: перспективи і розвиток у контексті інтеграції України в європейський простір вищої освіти: Моногр. / За ред. В.М. Бебика. К.: МАУП, 2019. 200 с.
 3. Бондаренко О.О. Системне управління інноваційною діяльністю у вищому навчальному закладі. *Вісник КНУТД*. 2022. № 4. С. 295-302.
 4. Ренька Б.М. Стратегічне планування в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом. Педагогічний процес: теорія і практика. Зб. наукових праць. Вип. 2. К.: Вид-во «ЕКМО», 2019. С. 238-247.
 5. Радкевич В. Інноваційні процеси в сучасній професійній школі. Професійно-технічна освіта: інноваційний досвід, перспективи: Науково-методичний збірник / Упорядник Н. І. Бугай. Вип. 1. К., 2015. С. 9-13.

Мармаза О. І.

*Харківський національний педагогічний
університет імені Г. С. Сковороди*

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ: ВИКЛИКИ ЧАСУ ТА ВИМОГИ ЕФЕКТИВНОСТІ

Після переходу України до ринкової моделі економіки виникла потреба змінювати застарілі управлінські підходи управління організаціями різних галузей та форм власності.

У останні десятиліття в системі вітчизняної освіти відбулися докорінні перетворення у законодавчо-нормативному аспекті, які серйозно вплинули на проблеми змісту освітнього процесу й управління сучасним закладом в цілому.

Зміни в життєдіяльності сучасного закладу освіти будуть більш успішними, якщо вони спиратимуться на сучасну філософію освіти та розуміння проблем розвитку закладу.

Виявилась суперечність: невідповідність між існуючою

системою управління змінами в закладі освіти і вимогами до його цілеспрямованого розвитку.

Важливе значення для становлення теорії та практики управління закладом освіти мали наукові роботи вітчизняних учених: Г. Єльнікової, Л. Даниленко, В. Крижка, В. Лунячека, В. Маслова, В. Павлютенкова, В. Пикельної, З. Рябової, Є. Хрикова та ін.

Питання стратегічного менеджменту досить глибоко розкрито в працях зарубіжних авторів (І. Ансофф, Г. Мінцберг, Г. Саймон, А. Томпсон, Е. Чандлер, Г. Штейнер та ін.) та вітчизняних вчених (Андрєєва В. В., Гриненко В. В., М. Йохна, Кайлюк Є. М., В. Стадник та ін.).

Різними аспектами стратегії розвитку закладу освіти присвячені роботи таких науковців, як: В. Григоращ, Г. Дмитренко, П. Дудко, О. Кравченко, О. Лебідь, С. Натрошвілі, І. Осадчий та ін.

Під розвитком організації М. Йохна та В. Стадник визначають цілеспрямовану діяльність, що здійснюється керівництвом організації для підвищення її ефективності засобами планових змін у процесах, які протікають у ній [2]. При цьому вчені наголошують на необхідності розмежування понять «розвиток» і «зміни». Ми солідарні з таким підходом.

Вважаємо, що розвиток, на відміну від змін, які можуть бути запланованими і незапланованими, стихійними або керованими, негативними або позитивними, кількісними та якісними, являє собою керований і цілеспрямований процес якісних, органічних і позитивних змін [1].

Стратегія розвитку – це довгостроковий, якісно розроблений напрям розвитку закладу освіти, у якому визначено місію, цілі, завдання, дії та ресурсне забезпечення з урахуванням переваг і проблем освітнього закладу.

Зазначимо певні положення, які можуть бути застосовані до стратегічного розвитку закладу освіти та управління ним:

- складно організованим системам (яким є заклад освіти) не можна нав'язувати шляхи розвитку, які не визначаються їхніми внутрішніми потребами;

- можливість ефективного розвитку може визначатись також випадковістю (що в ніякому випадку не відкидає вимогу закономірності), а тому успіх, удача у розвитку

закладу освіти багато в чому залежать від здатності керівника побачити і не впустити сприятливий випадок, неповторну ситуацію;

- успіх розвитку закладу залежить від уміння керівника бачити майбутнє, визначаючи, таким чином, перспективи й можливості розвитку закладу;

- для успішного розвитку закладу як системи необхідне узгодження темпів та змісту розвитку усіх його структурних компонентів та суб'єктів;

- ефективний розвиток закладу може відбуватись не тільки у результаті внутрішніх чинників і потужних управлінських дій, але й під впливом локальних факторів, якщо останні точно розраховані та дають вагомий резонансний ефект.

З-поміж ефективних технологій, які реально можуть сприяти ефективному управлінню розвитком закладу освіти, важливу роль відіграє проєктний підхід.

Проєкт – це комплексна діяльність колективу спеціалістів, яка спрямована на досягнення чіткої мети, отримання конкретних результатів в заданих межах часу, ресурсів та інших умов. Проєктування в системі управління закладом освіти – це колективне обмірковування того, що має бути отримано в майбутньому як педагогічний і управлінський продукт та за рахунок яких спільних дій.

Ефективність проєкту залежить від організації управління ним.

Проєктна діяльність потребує різних здібностей від членів проєктної групи. Кожен спеціаліст повинен володіти певними методами роботи у своїй галузі: здатність аналізувати; володіти різними методами діяльності залежно від змісту проєкту; уміння домовлятися, співпрацювати з партнерами щодо термінів і варіантів спільних дій; протоколювати та документувати тощо.

Основні форми проєктів – це комплексно-цільові програми та програми розвитку. Комплексно-цільова програма вирішує проблему розвитку певної структурної складової закладу (наприклад, виховна система, методична робота) освіти або удосконалення якогось напрямку діяльності (наприклад, робота з обдарованими учнями, розвиток інноваційної культури педагогів).

Програма розвитку спрямована на розвиток закладу освіти в цілому. Вона передбачає взаємоузгоджене рішення трьох великих завдань:

1. Зафіксувати досягнутий рівень життєдіяльності закладу освіти і тим самим визначити точку відліку для подальшого розвитку.

2. Змалювати бажане майбутнє стану закладу, параметри будови і функціонування, відповідні потребам, цінностям і можливостям закладу і соціуму.

3. Розробити стратегію і тактику переходу від теперішнього стану закладу – до бажаного майбутнього.

Основними критеріями ефективності програми розвитку закладу є:

- актуальність,
- прогностичність,
- раціональність,
- реалістичність,
- цілісність,
- керованість,
- гнучкість.

Ефективне впровадження програми можливе лише за наявності та дотриманням умов: слідування часовим строкам за кожним етапом; наявність необхідних кадрів; відповідне матеріально-технічне забезпечення; стабільне фінансування; нормативно-правові можливості; психологічна готовність колективу та керівництва до розвитку закладу освіти; оптимізовані організаційні умови; адекватне науково-методичне забезпечення; творчий потенціал виконавців; творчий потенціал керівників.

Управляти впровадженням програми необхідно комплексно, що передусім передбачає уміння керівника:

- виділяти головне в управлінні програмною діяльністю;
- максимально враховувати конкретні умови, фактори-впливи;
- розвивати в колективі демократію та самоуправління;
- оптимізувати методи управління;
- економити ресурси та час.

Практика управління закладом освіти підтверджує необхідність підвищення проєктних знань та умінь керівників, науково-методичне забезпечення розвитку

закладу та управління ним.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мармаза О. І. Стратегічний менеджмент Харків : Планета-Прінт, 2015. 103 с.
2. Стадник В. В., Йохна М. А. Інноваційний менеджмент. Київ : Академвидав, 2006. 464 с.

Москаленко А. І.

*Сумський державний педагогічний
університет імені А. С. Макаренка*

ПЕРСПЕКТИВНЕ ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

У статті окреслюються питання перспективного планування у закладі освіти. Автором наводяться особливості основних компонентів перспективного планування, його сутність, зміст та функції.

Постановка проблеми. Модернізація освітнього процесу в державі вимагає від керівників закладів освіти професійної мобільності, здатності опановувати новими управлінськими функціями. У науковому світі й серед практиків-управлінців постійно точаться суперечки й дискусії щодо загальних функцій управління, їх змісту, призначення, процесів оновлення. Але майже всі вчені й наукові школи приділяють значну увагу функції планування, яка посідає чи не одне з чільних місць в діяльності організації й покликана забезпечити цілеспрямовану впорядкованість її життєдіяльності.

Від успішності планування залежить якість і ефективність праці як адміністративної служби, так і всього колективу. Сутність планування полягає в постійному пошуку менеджерами освіти відповідей на актуальні питання, що стосуються вдосконалення функціонування й розвитку організації. Це є єдиний ефективний засіб, що забезпечує реальну можливість підвищити шанси на успіх і

конкурентоспроможність організації, запобігти невизначеності майбутніх подій.

Планування як складний і відповідальний процес знайшло своє нормативноправове й теоретичне обґрунтування в документах Міністерства освіти і науки України. Зокрема, у Національній стратегії розвитку освіти України на період до 2021 року, де йдеться про потребу розв'язання суперечності між необхідністю реформування освітньої галузі на основі впровадження інноватики і недостатнім рівнем готовності керівників закладів освіти до ґрунтовних концептуальних змін, про що свідчать цільові установки їх планово-прогностичної діяльності. Так, під час планування роботи освітніх організацій не враховуються системні зв'язки, плани або надмірно деталізовані, або мають дуже загальний характер, а тому втрачають практичне значення. У них наявне порушення оптимального співвідношення освітньої і позаурочної роботи, не завжди враховується кадровий склад, професійний досвід педагогів [4, 5].

Аналіз досліджень. Аналіз науково-теоретичних досліджень з проблем зарубіжного і вітчизняного менеджменту показав, що функцію планування, як конкретизацію цілей у системі діяльності організації, що реалізується системою заходів у виконанні розроблених планів розглядали Р. Гріфін, М. Мартиненко, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, В. Терещенко, Ф. Хміль, В. Яцура та інші; систему принципів як основних правил, що упереджують неконструктивність планів обґрунтовували О. Васильченко, А. Єрмола, Б. Кобзар, Л. Москалець, О. Суржик, Т. Рябченко та інші. Учені В. Білоголовський, Н. Городова, Т. Десятов, Г. Єльнікова, О. Коберник, П. Тельвін, Є. Хриков стверджують, що найбільш суттєвими чинниками, які визначають систему планів освітніх установ, є організаційна структура і профіль їх діяльності, масштаби і постійність напрямів усієї діяльності. Б. Андрушків, О. Гірняк, П. Друкер, Л. Даниленко, Л. Карамушка, П. Карестаньє, П. Лазановський, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі обґрунтували у своїх дослідженнях роль місії, на основі якої розробляються цілі, що слугують у якості

критеріїв для всього послідовного процесу прийняття рішень на різних організаційних рівнях.

В. Білоголовський, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, О. Мармаза, В. Маслов, І. Осадчий, А. Попова, І. Румянцева, Р.Черновол-Ткаченко наголошують, що планування покликане на основі аналізу й прогнозу зовнішніх і внутрішніх обставин змодельовати оновлені образи майбутнього стану освітньої організації, визначити логічну структуру досягнення конструктивної модернізованої і адаптованої до умов сучасного соціуму мети; необхідні ресурси й умови, виконавців та їх взаємодію, терміни виконання, стандарти діяльності, критерії і показники оцінки. Усе вищесказане дає підстави для висновку, що функція планування, незважаючи на її різнобічну досліджуваність науковцями, залишається ще не до кінця чіткою і зрозумілою й вимагає змін і оновлення в практиці управління сучасним навчальним закладом освіти.

Мета статті – розглянути можливості перспективного планування щодо ефективної діяльності закладу освіти.

Виклад основного матеріалу. Чітке та конкретне планування роботи закладу освіти – важлива умова його успішної діяльності. Воно забезпечує цілеспрямованість у роботі всіх підрозділів, створює умови для організованої роботи колективів, раціонального використання часу та інших можливостей і резервів.

Досліджуючи зміст функції планування, науковці [3; 5; 1] стверджують, що вона може включати опорне і цільове уявлення. Опорне уявлення – це планування життєдіяльності організації спрямоване на забезпечення її функціонування за стабільних умов і наявності накопиченого досвіду. Сама можливість використання організацією опорних уявлень створює видимість відсутності планування. Але за умов нестабільного соціуму організація змушена враховувати зовнішні впливи й уникати загроз дестабілізації в досягненні мети.

Розрізняють перспективне, річне й поточне планування діяльності закладу освіти. В усіх видах планування враховують зовнішню і внутрішню інформацію. До зовнішньої належать вказівки державних і відомчих органів щодо завдань закладу освіти, про зміст навчання і виховання

сучасної молоді. Внутрішня інформація містить необхідні відомості про попередню діяльність закладу освіти, досягнення, недоліки і труднощі в роботі колективу.

Плануючи роботу керівникові закладу освіти необхідно дотримуватися таких принципів: науковості, що передбачає систему науково обґрунтованих завдань, змісту, методів, форм і засобів; реальності й оптимальності заходів, які б забезпечили рівномірний ритм роботи закладу протягом року; соціальні вимоги, що передбачають формування в молоді потрібних суспільству моральних, правових, трудових та інших якостей, принципу цілеспрямованості, педагогічної доцільності, концептуальна єдність заходів у досягненні сформульованих цілей, єдине спрямування.

Основним принципом процесу планування є плановість. Планове завдання є своєрідною “точкою відліку” при визначенні результативності будьякої праці, але в педагогічній діяльності це зовсім інший феномен на відміну від економічної сфери. Розробка й реалізація плану це два основних етапи управлінського циклу.

Суть планування полягає у :

- визначенні основних видів діяльності і заходів з визначенням конкретних виконавців і термінів виконання. Метою планування в закладі освіти є вироблення єдності дій адміністративного й педагогічного колективу, з одного боку, та колективу учнів – з другого. Досягти успіху можливо при виконанні трьох головних умов:

- знання того рівня, на якому знаходиться колектив на початку планування;

- чітке уявлення про той рівень, на який повинна бути піднята робота на кінець запланованого періоду;

- вибір ефективних шляхів і засобів діяльності.

Перспективне планування містить:

1. Стратегічні цілі закладу: - розширення академічних програм з урахуванням потреб ринку та сучасних тенденцій у галузі освіти; - Підвищення якості освіти та виховання молоді. - Розвиток інноваційних методик навчання та оновлення навчальних програм.

2. Ключові завдання на майбутнє: - Модернізація і покращення матеріально-технічної бази закладу освіти. - Професійний розвиток науково-педагогічного колективу

через курси підвищення кваліфікації. - Забезпечення доступу до сучасних технологій та устаткування для оптимального навчання.

3. Інноваційні програми та ініціативи: - Впровадження інтерактивних методик навчання для залучення молоді до активної участі у навчальному процесі. - Організація творчих конкурсів та проектних робіт для стимулювання творчого мислення та розвитку молоді. - Партнерство з місцевими підприємствами для практичної підготовки молоді у реальних умовах.

4. Підвищення рейтингу та привабливості закладу: - Участь у конференціях, олімпіадах та наукових заходах для підвищення престижу закладу. - Розвиток спортивної та культурно-мистецької діяльності для розширення інтересів молоді. - Сприяння розвитку талантів учнів через екстра-курси та гуртки з різних галузей.

5. Моніторинг та оцінка результатів: - Постійний аналіз освітнього процесу та реагування на виявлені проблеми. - Оцінка успішності молоді та взаємодія з їх батьками для спільного поліпшення результатів. - Вивчення потреб ринку праці для адаптації навчальних програм до сучасних вимог.

6. Залучення зацікавлених сторін: - Співпраця з органами місцевого самоврядування для підтримки освітніх ініціатив.

Висновки. Від успішності планування залежить якість і ефективність праці як адміністративної служби, так і всього колективу. Сутність планування полягає в постійному пошуку менеджерами освіти відповідей на актуальні питання, що стосуються вдосконалення функціонування й розвитку організації. Це є єдиний ефективний засіб, що забезпечує реальну можливість підвищити шанси на успіх і конкурентоспроможність організації, запобігти невизначеності майбутніх подій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Галіцина Л.В. Керівник: мистецтво планування / Галіцина Л.В. – К. : Шк. світ, 2010. – 104 с.
2. Гуменна О.В. Проектування управління розвитком навчального закладу / Гуменна О.В. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Pfto/2010_7/files/PD710_09.pdf/.

3. Набока Б.С. Аксіологічні аспекти моделювання в управлінні освітою / Набока Б.С. // Педагогічний вісник. – 2011. – № 3-4. – С. 9–14
4. Мартиненко М.М. Основи менеджменту: Підручник / М.М. Мартиненко. – К.: Каравела, 2015. – 496с.
5. Шегда А.В. Менеджмент: Підручник / А.В. Шегда. – К.: Знання, 2020. – 687 с.

Скоробагатська О. І.

*Сумський державний педагогічний
університет імені А. С. Макаренка*

ПСИХОЛОГІЧНА СТІЙКІСТЬ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ В УМОВАХ ВІЙНИ

У статті досліджуються психологічні проблеми, з якими стикаються менеджери освіти в умовах воєнного конфлікту, розглядаються стратегії підвищення психологічної стійкості менеджерів. Проведено аналіз впливу довготривалого стресу на психологічний стан менеджерів освіти. Запропоновані методи саморегуляції та стратегії психологічної підтримки можуть бути впроваджені в освітні програми для покращення психічного здоров'я та ефективності роботи освітніх керівників. Подальші дослідження повинні зосередитися на розробці та впровадженні програм, спрямованих на підвищення рівня стійкості та резилієнтності освітніх менеджерів, а також на створенні систем моніторингу їхнього психологічного стану.

Ключові слова статті: психологічна стійкість, менеджери освіти, воєнний конфлікт, стресори, саморегуляція, психічне здоров'я.

Постановка проблеми. Умови воєнного конфлікту, спричиненого агресією Росії на території України, створюють серйозні психологічні проблеми для сфери освіти. Менеджери освіти стикаються з безпрецедентними

викликами, включаючи безпосередні загрози для життя, нестабільність, страх та напруження. Це вимагає глибокого розуміння впливу цих факторів на їх психологічну стійкість та розробки ефективних стратегій підтримки.

Аналіз актуальних досліджень показує, що в умовах військових конфліктів освітні установи зазнають значних потрясінь. Психологічна стійкість освітніх менеджерів є важливою для забезпечення стабільного функціонування навчальних закладів. Дослідження стресу та резиліентності в умовах кризових ситуацій, таких як війна, підкреслюють необхідність цілеспрямованої психологічної підтримки та розробки стратегій для підвищення стійкості.

Аналіз актуальних досліджень та публікацій показує, що питання психологічної стійкості освітніх менеджерів в умовах воєнних конфліктів є важливим, але недостатньо дослідженим напрямом. Зокрема, існують кілька ключових аспектів, які були розглянуті в сучасних наукових роботах.

Різні дослідження підкреслюють важливість психологічної стійкості для ефективного управління в умовах криз. Наприклад, роботи Мастена, Херберса та Ріда (2020) показують, що психологічна стійкість є ключовим фактором, який допомагає людям адаптуватися до надзвичайних ситуацій та подолати стрес. Це особливо актуально для освітніх керівників, які повинні забезпечити стабільність навчального процесу навіть у найскладніших умовах (Herbers JE, Masten AS, Reed MGJ, 2020).

Дослідження, проведені в регіонах, де відбуваються воєнні дії, такі як Сирія та Афганістан, показують, що воєнні конфлікти мають значний негативний вплив на психічне здоров'я освітніх працівників. Роботи Алі та колег (2017) показують, що постійний стрес, пов'язаний з військовими діями, може призвести до емоційного виснаження, депресії та тривожності серед учителів та адміністраторів (Ali, 2017).

Існуючі дослідження також пропонують різні стратегії для підвищення психологічної стійкості. Роботи Фолкмана та Лазаруса (1984) підкреслюють важливість копінг-стратегій для зниження рівня стресу. Це включає використання як проблемно-орієнтованих стратегій, таких як ефективне планування та управління часом, так і емоційно-орієнтованих

стратегій, таких як медитація, глибоке дихання та фізичні вправи (Lazarus, S Folkman, 1984)

Дослідження Ванг та колег (2014) показують, що соціальна підтримка є важливим фактором для підтримки психологічної стійкості в умовах кризи. Це особливо актуально для освітніх менеджерів, які можуть отримати підтримку від колег, родини та друзів. Налагодження міцних соціальних зв'язків може допомогти знизити рівень тривожності та сприяти емоційному благополуччю.

На даний момент, в Україні також проводяться дослідження, що аналізують вплив воєнного конфлікту на освітню систему та психологічний стан освітян. Роботи таких українських науковців, як Гончарук (2022), підкреслюють важливість розробки національних програм підтримки освітніх менеджерів в умовах воєнного конфлікту. Вони наголошують на необхідності впровадження систематичної психологічної підтримки та розробки спеціалізованих тренінгів зі стресостійкості (Гончарук, 2022).

Аналіз наявних досліджень та публікацій показує, що проблема психологічної стійкості освітніх менеджерів в умовах воєнного конфлікту є актуальною та багатогранною. Існуючі дослідження підкреслюють важливість психологічної підтримки, розвитку копінг-стратегій та соціальної підтримки для зниження рівня стресу та підвищення стійкості освітніх керівників. Проте, в українському контексті необхідні додаткові дослідження та розробка національних програм підтримки, враховуючи специфіку поточного воєнного конфлікту.

Метою статті є визначення основних психологічних проблем, з якими стикаються менеджери освіти в умовах воєнного конфлікту, та розробка ефективних стратегій підвищення їхньої психологічної стійкості для забезпечення безпеки та ефективного функціонування освітніх установ.

Методи дослідження. У статті використані метод аналізу літератури та існуючих практик психологічної підтримки в умовах кризи. Комплексний підхід дозволив отримати глибоке розуміння впливу воєнного конфлікту на психологічний стан освітніх керівників.

Виклад основного матеріалу. Умови воєнного конфлікту, який спровокувала агресія Росії на території

України, створюють серйозні психологічні проблеми для сфери освіти. Ці проблеми виникають як внаслідок безпосереднього впливу війни на учнів, вчителів та адміністраторів, так і через загальну атмосферу нестабільності та напруження, яка пронизує суспільство в умовах військового конфлікту.

Дослідження психологічної стійкості менеджерів освіти в умовах військових дій є необхідним для забезпечення ефективного функціонування освітніх установ у надзвичайних умовах.

У світі, наповненому невпевненістю та непередбачуваністю, подолання стресу стає важливим інструментом виживання. Різноманітні філософські підходи допомагають нам побачити стрес не лише як проблему, але й як можливість для інтроспекції та особистісного зростання

Екзистенціалізм заохочує нас бачити відповідальність за власне життя, навіть у найскладніших ситуаціях. Він підкреслює внутрішню свободу особистості та можливість вибору у світі, де ніщо не є статичним або передбачуваним. Стоїцизм навчає нас будувати внутрішню міцність та покій, незважаючи на зовнішні обставини. Ця філософія вчить нас приймати ті речі, на які ми не можемо впливати, та керувати реакцією на них.

Буддизм, через свою мудрість та практики медитації, пропонує нам інструменти для розвитку спокою та внутрішнього балансу в обличчі життєвих турбот та стресу.

Аналіз психоаналітичних концепцій може допомогти нам краще зрозуміти свої емоції та реакції на стресові ситуації, відкриваючи можливості для самопізнання та саморозвитку.

Останнім часом, філософія часу допомагає нам розуміти природу часу та непередбачуваність майбутнього, пропонуючи нові шляхи адаптації і сприйняття невизначеності у нашому житті. В усьому цьому мінливому світі, філософія стає важливим компасом, що допомагає нам не лише вижити в умовах стресу та непередбачуваності, а й знайти мудрість і силу для подолання будь-яких викликів, які ставлять перед нами життя та суспільство.

Одним з основних аспектів, який впливає на психологічну стійкість під час воєнного конфлікту є

стресори, пов'язані з самим конфліктом. Ці стресори можуть бути як прямими, пов'язаними з реальною загрозою для життя та безпеки, так і опосередкованими, включаючи нестабільність у соціальному, економічному та політичному середовищі.

Прямі стресори включають у себе загрозу військових дій, які можуть безпосередньо впливати на безпеку. Такі ситуації створюють неспокій та тривогу, викликають внутрішній стрес та небезпеку для фізичного та психічного здоров'я.

Опосередковані стресори можуть включати економічні труднощі, руйнування інфраструктури, питання евакуації населення та зміни в управлінні освітніми установами через політичні та соціальні перетворення. Ці фактори також можуть спричиняти тривогу та невпевненість, поглиблювати психологічний дискомфорт.

Актуалізуємо знання щодо впливу стресу на психофізіологічний стан людини.

Довготривалий стрес може мати значний вплив на психофізичний стан працівника, викликаючи як психологічні, так і фізичні проблеми.

Вплив стресу на психічний стан

1. Тривога і депресія (при стресі підвищується рівень кортизолу, що викликає тривожний розлад та депресію; кортизол впливає на амігдалу та гіпокамп – області мозку, відповідальні за емоції та пам'ять).
2. Когнітивні функції (хронічно підвищений кортизол може погіршувати пам'ять і знижувати здатність до навчання; вплив на гіпокамп може призводити до втрати нейронів і зменшення об'єму цієї області мозку).
3. Порушення сну (гормони стресу можуть викликати безсоння або погіршення якості сну, що погіршує психічний стан і збільшує ризик розвитку психічних розладів).
4. Емоційна нестабільність (дисбаланс статевих гормонів, викликаний стресом, може призводити до перепадів настрою, дратівливості та інших емоційних проблем).
5. Втома і вигоряння (постійний стрес і високий рівень кортизолу можуть викликати хронічну втому та

синдром вигорання, що характеризується емоційним і фізичним виснаженням).

Довготривалий стрес підвищує ризик розвитку серцевих захворювань, гіпертонії та інфарктів, може послаблювати імунну систему, роблячи організм більш вразливим до інфекцій та захворювань.

Отже, стрес має комплексний вплив на людину, зачіпаючи як її психологічний, так і фізичний стан. Розуміння цих процесів викликає необхідність розробки ефективних стратегій психологічної підтримки менеджерів освіти, спрямованих на зменшення негативного впливу воєнного конфлікту, на стабілізацію їх психічної стійкості та функціонування.

Психологічний стан управлінця значно впливає на функціонування освітньої організації. Ось декілька основних аспектів, які підкреслюють цей вплив:

1. Стрес та емоційне виснаження можуть негативно вплинути на здатність управлінця приймати ефективні рішення. Коли управлінець знаходиться у стані постійного стресу, його когнітивні функції, такі як увага, пам'ять і аналітичне мислення, можуть бути порушені, що призводить до менш раціональних та обґрунтованих рішень.
2. Психологічний стан управлінця безпосередньо впливає на моральний дух і мотивацію команди. Управлінець, який постійно демонструє стрес або негативні емоції, може неусвідомлено передавати ці відчуття своїм підлеглим, що знижує їхню продуктивність і задоволення роботою. Навпаки, управлінець, який зберігає позитивний і підтримуючий настрій, здатний надихати і мотивувати свою команду на досягнення високих результатів.
3. Стрес і емоційні розлади можуть впливати на комунікативні здібності управлінця. Нервозність або агресія можуть спричиняти конфлікти в команді, знижувати рівень довіри та співпраці. Ефективний управлінець повинен бути здатним чітко і спокійно спілкуватися, особливо в кризових ситуаціях, щоб забезпечити зрозумілість і координованість дій команди.

4. Хронічний стрес може призвести до фізичних і психічних проблем зі здоров'ям, що підвищує ризик відсутності на роботі. Управлінець, який часто хворіє або перебуває на лікарняному, може створювати додаткове навантаження на свою команду, знижуючи ефективність роботи організації.
5. Управлінець значно впливає на формування та підтримку організаційної культури. Позитивний психологічний стан керівника сприяє створенню здорової, підтримуючої та інноваційної культури в організації. Натомість, якщо керівник постійно знаходиться у стресі, це може призводити до створення культури страху та невизначеності, що негативно впливає на загальну атмосферу в колективі.

Таким чином, психологічний стан управлінця є критично важливим для успішного функціонування організації.

Для запобігання та подолання психологічного виснаження менеджерів освіти в умовах війни необхідно вживати комплексних заходів.

Сучасні методи включають як психологічну, соціальну підтримку, медикаментозну допомогу, спрямовану на зменшення стресу та покращення загального стану людини.

Розглянемо основні висновки останніх досліджень щодо подолання наслідків довготривалого стресу:

1. Когнітивно-поведінкова терапія (КПТ) залишається одним із найефективніших методів лікування розладів, пов'язаних зі стресом. Останні досягнення включають інтеграцію технологій для підвищення доступності КПТ, наприклад, інтернет-програми КПТ, які показали значні покращення у зниженні тривожності та соматичних симптомів у людей, що зазнають стресу.

2. Біологічний зворотний зв'язок та тренування варіабельності серцевого ритму (ВСР) можуть значно знизити стрес. Наприклад, тренування ВСР показали ефективність у покращенні серцевої когерентності та когнітивних функцій у ветеранів бойових дій з ПТСР. Подібні підходи були корисними для лікарів, що стикаються з високим рівнем робочого стресу.

3. Інтервенції, засновані на уважності, такі як програми зниження стресу на основі уважності (MBSR), ефективні при лікуванні хронічного болю та стресу. Дослідження, що порівнювало MBSR з КПТ при хронічному болю в спині, показало, що обидва методи ефективні, але уважність надає додаткові переваги у зниженні стресу та покращенні загального благополуччя.

4. Регулярна фізична активність стабільно рекомендується як засіб боротьби зі стресом. Вправи не тільки покращують фізичне здоров'я, але й знижують симптоми тривоги та депресії, які часто загострюються при довготривалому стресі. Індивідуально підібрані програми вправ показали значне покращення результатів психічного здоров'я.

5. Зміцнення особистих відносин та пошук соціальної підтримки є важливими для подолання наслідків довготривалого стресу. Програми, що заохочують соціальну взаємодію та будівництво спільнот, допомагають людям відчувати себе більш зв'язаними та підтриманими, що, у свою чергу, знижує рівень стресу.

6. Деякі дослідження припускають, що певні дієтичні добавки можуть допомогти знизити стрес. Наприклад, коротка інтернет-програма КПТ у поєднанні з напоєм-добавкою покращила тривожність та соматичні симптоми у працівників.

7. Довгострокові дослідження, проведені в Європі, показали, що рівень стресу та симптоми депресії змінюються, підкреслюючи потребу в постійній підтримці психічного здоров'я під час тривалих стресових періодів.

Ці висновки підкреслюють важливість багатостороннього підходу до подолання довготривалого стресу. Поєднання психологічної терапії, фізичного тренування, змін способу життя та соціальної підтримки може забезпечити комплексне полегшення негативних наслідків хронічного стресу.

Психологічна підтримка може бути представлена такими методами:

1. Психотерапія та консультування:

- Індивідуальна терапія (психологи та психотерапевти працюють з пацієнтами на індивідуальній основі,

допомагаючи їм впоратися з травмуючими подіями, знизити рівень тривоги та депресії).

- Групова терапія (групові сеанси можуть допомогти людям відчувати підтримку інших, хто переживає схожі проблеми, що сприяє обміну досвідом і взаємодопомозі).

2. Когнітивно-поведінкова терапія (КПТ) допомагає змінити негативні думки та поведінкові реакції на більш конструктивні та адаптивні. Цей метод є ефективним у зменшенні симптомів ПТСР (посттравматичного стресового розладу) та інших стресових розладів.

3. Експозиційна терапія включає поступове наближення людини до травмуючих спогадів або ситуацій в контрольованих умовах, що допомагає зменшити страх і тривогу, пов'язані з ними.

4. EMDR (Desensitization and Reprocessing) використовує рухи очей для допомоги в обробці травматичних спогадів, що може зменшити інтенсивність переживань та емоційного болю.

Медикаментозна підтримка здійснюється за допомогою:

1. Антидепресантів для лікування симптомів депресії та тривоги, викликаних стресом війни.

2. Анксіолітиків, що допомагають зменшити тривожність та сприяють релаксації.

3. Седативних засобів, які можуть бути призначені для короткострокового використання, щоб допомогти з проблемами зі сном та зменшити нервові напруження.

Соціальна підтримка реалізується через:

1. Гуманітарну їжу, воду, притулок та медична допомога, є критично важливим для зниження рівня стресу. допомогу через забезпечення базових потреб, таких як

2. Соціальні програми та реабілітаційні центри, що пропонують підтримку та реабілітацію для постраждалих від війни, допомагають у відновленні психологічного та фізичного здоров'я.

3. Підтримку сім'ї та спільноти, які грають важливу роль у відновленні після стресу. Організація зустрічей, груп взаємопідтримки та громадських заходів допомагає людям почуватися менш ізольованими.

Також у подолання стресу можуть бути використані альтернативні методи:

1. Медитація та майндфулнес знижують рівень стресу та покращують загальний психічний стан.

2. Регулярна фізична активність сприяє виробленню ендорфінів, що покращує настрій і допомагає зменшити стрес.

3. Арт-терапія та музикотерапія можуть бути особливо корисними для людей, які мають труднощі з вербалізацією своїх переживань.

4. Телемедицина та онлайн-консультації стають важливим ресурсом для підтримки в умовах війни, коли доступ до медичних закладів може бути обмежений.

5. Мобільні додатки для зниження стресу, які пропонують медитації, техніки дихання та інші вправи для зменшення стресу.

Отже сучасні методи допомоги людям, які переживають довготривалий стрес в умовах війни, включають широкий спектр підходів від психотерапевтичної та медикаментозної підтримки до соціальної допомоги та використання альтернативних методів. Комплексний підхід, що враховує індивідуальні потреби кожної людини, є ключовим для ефективного подолання наслідків стресу.

Умови воєнного конфлікту ставлять перед менеджерами освіти складні завдання та виклики, які вимагають ефективних стратегій саморегуляції для збереження психологічної стійкості як головного ресурсу, який забезпечить професійне функціонування.

Деякі методи саморегуляції, які можуть бути корисними для менеджерів освіти в умовах війни:

- створення збалансованого графіку роботи, який включає періодичні перерви для відновлення сил та емоційного відпочинку.

- виконання фізичних вправ, що допомагають знижувати рівень стресу та підтримувати загальний фізичний та емоційний стан.

- виконання практик медитації та глибокого дихання, які допомагають знизити рівень тривожності та зберегти емоційну стійкість.

- ефективно планування робочих завдань та організація часу допоможуть знизити рівень стресу та підтримати продуктивність.

- збереження контактів з колегами та підтримка від родини та друзів є важливими чинниками для збереження психічного здоров'я.

Важливим фактором продуктивності в надзвичайних умовах є мотивація менеджерів освіти та усвідомлення ними своєї важливої місії.

Ряд мотиваційних чинників може стимулювати менеджера освіти до подолання стресу війни:

- відчуття менеджерами освіти місії у формуванні майбутнього покоління як джерело мотивації для подолання стресу в умовах воєнного конфлікту;

- співпраця зі співробітниками та отримання підтримки від колег може збільшити віру в успішність спільних зусиль;

- дбайливість про благополуччя учнів та персоналу, забезпечення їх безпеки та благополуччя може стимулювати до дії навіть у найважчих умовах;

- бажання розвивати лідерські навички та ефективно керувати кризовою ситуацією в умовах стресу може бути додатковим мотиваційним фактором.

Отже, на наш погляд дослідження психологічної стійкості менеджерів освіти в умовах військових дій є надзвичайно актуальним і важливим.

По-перше, психологічна стійкість менеджерів освіти є критичною для забезпечення безпеки, ефективності та ефективного функціонування освітніх установ у надзвичайних умовах. Дослідження цього аспекту допоможе зрозуміти, які чинники сприяють або заважають розвитку психологічної стійкості у менеджерів освіти, та які стратегії підтримки є найбільш ефективними.

По-друге, розуміння психологічної стійкості менеджерів освіти може вплинути на розробку програм підготовки та навчання, спрямованих на підвищення рівня стійкості та резилієнтності. Це може включати в себе розробку методик індивідуальної психологічної підтримки, тренінгів зі стресостійкості та програм управління у кризових ситуаціях.

Дослідження щодо психологічної стійкості менеджерів освіти в умовах військових дій може сприяти формуванню

стратегій превентивної дії та реагування на кризові ситуації. Це може включати в себе розробку систем моніторингу та оцінки психологічного стану персоналу, а також впровадження програм профілактики.

Висновки та перспективи подальших наукових розвідок. Психологічна стійкість менеджерів освіти є критично важливою для забезпечення безпеки та ефективного функціонування освітніх установ в умовах воєнного конфлікту. Подальші дослідження повинні зосередитися на розробці програм підготовки та підтримки, спрямованих на підвищення стійкості та резиліентності освітніх керівників. Важливо створити системи моніторингу та оцінки психологічного стану персоналу, а також впровадити програми профілактики та реагування на кризові ситуації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ali Nida, Jonas P. Nitschke, Cory Cooperman, Jens C. Pruessner, 2017. Retrieved from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0306453016307314>
2. Richard S. Lazarus, Susan Folkman, Stress, Appraisal, and Coping, 1984. Retrieved from: [https://books.google.pl/books?hl=uk&lr=&id=i-ySQQUUp8C&oi=fnd&pg=PR5&dq=research+articles+by+Folkman+and+Lazarus+\(1984\)&ots=DhDTqpfjSb&sig=tn4a49iYRuUgZpSZ45_dCK1gKlc&redir_esc=y#v=onepage&q=research%20articles%20by%20Folkman%20and%20Lazarus%20\(1984\)&f=false](https://books.google.pl/books?hl=uk&lr=&id=i-ySQQUUp8C&oi=fnd&pg=PR5&dq=research+articles+by+Folkman+and+Lazarus+(1984)&ots=DhDTqpfjSb&sig=tn4a49iYRuUgZpSZ45_dCK1gKlc&redir_esc=y#v=onepage&q=research%20articles%20by%20Folkman%20and%20Lazarus%20(1984)&f=false)
3. Masten AS, Herbers JE, Reed MGJ, 2020. Developmental Psychopathology, Risk, Resilience, and Intervention, 2010. Retrieved from: [https://books.google.pl/books?hl=uk&lr=&id=pNE9CgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA271&dq=Masten+and+Reed+\(2010\)+&ots=2cnzmTHlf_&sig=I7sLmEwXYfroh5Zn3cpkqetuxnE&redir_esc=y#v=onepage&q=Masten%20and%20Reed%20\(2010\)&f=false](https://books.google.pl/books?hl=uk&lr=&id=pNE9CgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA271&dq=Masten+and+Reed+(2010)+&ots=2cnzmTHlf_&sig=I7sLmEwXYfroh5Zn3cpkqetuxnE&redir_esc=y#v=onepage&q=Masten%20and%20Reed%20(2010)&f=false)
4. Masten AS, Ordinary magic: Resilience processes in development 2021. Retrieved from: https://scholar.google.pl/citations?view_op=view_citation&

[hl=uk&user=5dCOxdgAAAAJ&citation_for_view=5dCOxdgAAAAJ:u5HHmVD_uO8C](https://pedscience.sspu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/09/%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%BC%D0%B0%D0%B7%D0%B0.pdf)

5. Мармаза О., Козлова О. Інноваційна культура майбутнього менеджера як особистісно-професійний феномен, 2023. Режим доступу: <https://pedscience.sspu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/09/%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%BC%D0%B0%D0%B7%D0%B0.pdf>
6. Сбруєва А., Бойченко М., Чистякова І. Актуальні аспекти співробітництва у сфері професійної освіти та навчання в європейському союзі. Режим доступу: <https://pedscience.sspu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/12/%D1%81%D0%B1%D1%80%D1%83%D1%94%D0%B2%D0%B0-2.pdf>
7. Wang J., Mann F., Lloyd-Evans B., Ma R., Johnson. Associations between loneliness and perceived social support and outcomes of mental health problems: a systematic review. Retrieved from: <https://link.springer.com/article/10.1186/S12888-018-1736-5>
8. <https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/123456789/15180/1/Formation%20of%20cognitive%20activity%20of%20students%20of%20higher%20education%20in%20the%20conditions%20of%20war.pdf>

SUMMARY

The purpose of the article is to identify the main psychological problems faced by education managers in the context of the military conflict caused by Russia's aggression on the territory of Ukraine and to develop strategies to improve their psychological stability. A comprehensive analysis of the impact of hostilities on the educational process and the psychological state of education managers was conducted.

Qualitative analysis methods were used, including interviews, questionnaires, as well as analysis of literature and existing practices of psychological support in crisis conditions. The key stressors that affect the psychological resilience of educational managers, including direct threats to life and safety, economic difficulties, infrastructure destruction, and socio-political instability, are identified.

The necessity of developing psychological training strategies aimed at reducing the negative impact of military conflict on the educational process is established. Recommendations for educational institutions to support the psychological stability of education managers in the context of military conflict are developed.

The proposed methods of self-regulation and psychological support strategies can be implemented in educational programs to improve the mental health and performance of educational managers.

Conclusions: The psychological resilience of educational managers is critical to ensuring the safety and effective functioning of educational institutions in the context of military conflict. Further research should focus on the development and implementation of training and support programs aimed at increasing the level of resilience and resilience of educational managers, as well as on the creation of systems for monitoring and evaluating their psychological state.

Keywords of the article: psychological resilience, educational managers, military conflict, stressors, self-regulation, mental health.

УДК 37(510)

Чень Цзяо

*Сумський державний педагогічний
університет імені А. С. Макаренка*

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ

У статті розкрито особливості організації дистанційного навчання в контексті розвитку неперервної освіти на прикладі Китайської Народної Республіки; аргументовано, що основний напрям реалізації означеної концепції пов'язаний з діяльністю відкритого університету.

Постановка проблеми. Утвердження інформаційного суспільства та поступова розбудова суспільства знань призвели до модернізації сфери освіти, актуалізувавши

навчання здійснюване самою людиною, підкреслюючи роль і відповідальність громадян за власний розвиток. У відповідь повсемірно розповсюдилась концепція неперервної освіти або ж навчання впродовж життя (life long learning), нерозривно пов'язана з розвитком дистанційних форм навчання, що стало новою можливістю освітньої системи ХХІ століття, новим типом організації освітнього процесу, що базується на принципі самостійного ініціативного навчання студента та надання освітніх послуг на відстані та у будь-який час доби.

Аналіз актуальних досліджень. Проте незважаючи на багатогранність і масштабність дистанційної освіти як явища, у світовому науковому співтоваристві досі не вироблено єдиних підходів до цього феномену. І це при тому, що існує велика кількість наукових та навчально-методичних праць вчених на тему дистанційного навчання. Значний дослідницький інтерес до відповідної проблематики також підтверджено бібліографічними пошуками провідних українських науковців, як-то К. Осадча, С. Сисоєва, Б. Шуневич та ін. Однак є суттєві прогалини щодо досвіду організації дистанційного навчання в різних країнах світу, передусім в Китаї, попри те, що саме ця країна продемонструвала надзвичайно високі темпи росту в досліджуваній сфері протягом останніх років.

Мета статті – розкрити особливості організації дистанційного навчання в контексті розвитку неперервної освіти на прикладі Китайської Народної Республіки.

Виклад основного матеріалу. Зауважимо, що концепції неперервної освіти було відведено центральне місце в сталому майбутньому світового співтовариства, відповідно до проголошених у 2015 році Цілей сталого розвитку ООН, а саме цілі 4 «Якісна освіта», яка містила вимогу до країн всебічно сприяти можливостям навчання впродовж життя для всіх бажаючих [2]. Це мало стати загальним баченням, концептуальною основою та організаційним принципом в системах освіти всіх країн світу, адже навчання впродовж життя ґрунтувалося на інтеграції навчання та життя, включаючи навчальну діяльність для людей будь-якого віку, у всіх життєвих контекстах і за допомогою різноманітних моделей, які разом задовольняли низку навчальних потреб і запитів. Загальновизнаною стала теза, що люди повинні

постійно оновлювати та розширювати свої навички та компетенції протягом всього свого життя у формальній, неформальній та інформальній формах. А заклади вищої освіти було визнано важливими учасниками просування освіти впродовж життя через їх унікальну здатність продукувати знання, розвивати навички, а також їх потенціал для мобілізації освітніх ресурсів і надання можливостей для навчання широким верствам населення.

При цьому саме стрімкий розвиток інформаційно-комунікативних технологій, технологій дистанційного навчання дозволив на практиці втілити девіз ЮНЕСКО: «Освіта для всіх впродовж життя». Погодимось з дослідниками, що можливості навчання впродовж життя мають бути гнучкими та доступними як з точки зору часу, так і з точки зору потреб [1]. Звідси увага до розвитку цифрових технологій як стійкого та ефективного способу підвищення доступності навчання впродовж життя для людей у будь-який час і всюди, які можна використовувати для створення та надання контенту, що відповідає потребам конкретної людини.

Тож саме розвиток інформаційно-комунікативних технологій призвів до зміни освітньої парадигми, об'єднання технологій і педагогіки та надання пріоритету дистанційному навчанню, а традиційні заклади вищої освіти були змушені переглянути свою роль у суспільстві та розширити свої функції в аспекті надання можливостей для здобуття неперервної освіти.

Дистанційна освіта відіграє важливу роль у навчанні суспільства впродовж життя. Наприклад, у Китаї вона зробила значний внесок у процес популяризації вищої освіти, зокрема шляхом надання можливостей для навчання людям, які провалили вступний іспит до коледжу (Gaokao). За офіційним даними станом на 2020 рік в країні було понад 890 мільйонів осіб працездатного віку (від 18 до 59 років), серед яких приблизно 620 мільйонів (тобто майже 70%) – не здобули вищої освіти [1]. Тож надання можливостей дистанційної освіти для цих осіб стало важливим завданням для уряду Китаю на шляху реалізації Цілей сталого розвитку ООН.

Загалом дистанційна освіта пройшла три основні етапи розвитку: заочне навчання на основі технології друку та поштового зв'язку; відкрита освіта на основі засобів масової інформації та аудіовізуальних технологій; онлайн-навчання на основі комп'ютерів та інтернету. Інституалізація дистанційного навчання відбулася на другому етапі, коли було створено перші відкриті університети. В Китаї саме мережа відкритих університетів стала регіональними платформами навчання впродовж життя, тож цілком закономірно вже невдовзі досягнення Відкритого університету Китаю було визнано китайським суспільством і світом. Зокрема, у 2017 році Міжнародна рада з відкритої та дистанційної освіти (International Council for Open and Distance Education – ICDE) присудила йому Інституційну премію за досконалість, відзначивши його успіхи, а саме: провідну роль і значний внесок у розвиток системи відкритої та дистанційної освіти Китаю, участь у розвитку міжнародної відкритої освіти; формування системи освіти, де навчальна модель і навчальна програма базуються на спільному створенні та використанні, міжгалузевому та міжрегіональному підходах, що обслуговує сільських і міських, а також іноземних студентів; співпрацю з іншими закладами освіти для створення Національного центру цифрових навчальних ресурсів; зосередженість на якості надання індивідуальних послуг для різних груп людей; формування системи «Кредитного банку» для сприяння акредитації, накопиченню та передачі формальних і неформальних результатів навчання; формування моделі освіти без ступеню, яка відповідає різноманітним і персоналізованим вимогам людей щодо навчання впродовж життя [3]. У 2020 році Міністерство освіти Китаю оголосило «Комплексний план реформування Національного відкритого університету», який встановив головною метою адаптацію до тенденції розвитку цифрової, інтелектуальної, неперервної та інтегрованої освіти та вирішення того, що описується як проблеми з нечітким позиціонуванням та низькою якістю.

У цей же час у всьому світі заклади, які надавали дистанційну освіту, поступово диверсифікувалися: крім відкритих університетів, було створено віртуальні, водночас багато традиційних університетів почали пропонувати курси

та програми дистанційного навчання, задовольняючи різноманітні освітні потреби студентів. Тут також цікавим бачиться досвід Китаю, де крім відкритого університету (OU) було відкрито численні інститути дистанційної освіти на базі традиційних університетів (IDE). Так, починаючи з 1999 року, було дозволено роботу 68 онлайн-коледжів на базі університетів, а відповідно до постанови 2014 року програми онлайн/дистанційної освіти могли бути відкриті при будь-якому китайському університеті [1].

Поступово почали стиратися кордони між закладами відкритого типу та університетами з традиційними формами навчання. В результаті відбулися серйозні зміни у відносини між зазначеними освітніми структурами. Дистанційне навчання стало служити освіті та, якщо й не замінило очне навчання, то, як мінімум, стало його основним помічником. Повсемірно розповсюдилися мікрокласи, прямі трансляції QQ (сервіс миттєвого обміну повідомлення в Китаї, де qq – варіації на аббревіатуру gg – good game), Education Cube (платформа для оптимізації та автоматизації міжнародного процесу мобільності студентів), SPOC (Small private online coarse – невеликі закриті онлайн-курси), MOOC (Massive open online course – масові відкриті онлайн-курси), так звані «хмарні класи» тощо.

Прикметно, що в 2022 році відбулася досить радикальна зміна в політиці Китаю щодо вищої дистанційної освіти, відповідно до якої IDE будуть поступово обмежувати набір і зрештою припинять бакалаврську дистанційну освіту (адже вони здебільшого орієнтовані на загальну вищу освіту, відводячи дистанційній освіті маргінальне становище) [1].

Натомість, на думку китайського політичного істеблїшменту, саме відкриті університети якнайкраще слугують цілям навчання впродовж життя. До їх основних переваг віднесено: можливість отримання освітньої послуги в будь-якому місці і в будь-який час (тобто максимально адаптувати навчальний процес до потреб та можливостей конкретної людини); можливість здобуття освіти без відриву від основного місця зайнятості та діяльності; можливість навчатися одночасно за кількома освітніми програмами; можливість співпраці з найбільш професійними викладачами; економія часу учасників освітнього процесу за рахунок

швидкого доступу до освітніх ресурсів; економічна вигода за рахунок скорочення витрат під час поїздок на очне навчання.

Висновки. Таким чином, надзвичайно важливим бачиться лідерство Відкритого університету Китаю у забезпеченні життєздатності концепції навчання впродовж життя на території Китайської Народної Республіки, свідченням чого стала його відкритість та доступність для людей, забезпечення персоналізованого навчання різних груп населення. І хоча в подальшому було відкрито численні інститути дистанційної освіти на базі традиційних закладів вищої освіти, проте на сьогодні Китай став чи не єдиною у світі країною, де унікальний статус та сталий розвиток відкритих університетів було захищено на рівні уряду, де вони отримали широкі перспективи розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Chen L., Chen H., Zeng K. (2024). Comparison of Two Models of Distance Education for Lifelong Learning in China. *Sustainability*, 16 (2): 669. URL: https://www.researchgate.net/publication/377379901_Comparison_of_Two_Models_of_Distance_Education_for_Lifelong_Learning_in_China
2. *The contribution of higher education institutions to lifelong learning*. (2022). Policy brief presented to the UNESCO world higher education conference (WHEC2022) / UNESCO Institute for lifelong learning. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381924>
3. Zhang W., Li W. (2019). Transformation from RTVUs to Open Universities in China: current state and challenges. *International review of research in open and distributed learning*, 20, 4. URL: <https://www.irrodl.org/index.php/irrodl/article/view/4076/5160>

СУТНІСТЬ ТА СТАНОВЛЕННЯ МЕТОДУ ПРОЄКТІВ В ОСВІТІ І НАУЦІ

В умовах глобалізації економіки та поглиблення зв'язків освіти з ринком праці, перехід вищої освіти на компетентнісні моделі є необхідною умовою, що відповідає викликам ХХІ століття. У Декларації Першої всесвітньої конференції ЮНЕСКО «Вища освіта в ХХІ столітті» наголошено на необхідності відмовитися від підготовки вузьких фахівців, оскільки випускникам доведеться зіткнутися з необхідністю зміни роботи, оновлення своїх знань та здобуття нової кваліфікації. Соціально-економічні умови радикально змінюються, і більшість знань, які студенти набувають у ході своєї початкової підготовки, швидко застаріває. Постійні та інтерактивні партнерські зв'язки з виробничим сектором мають найважливіше значення і мають включатися до загальних завдань та діяльності навчальних закладів. Однак слід наголосити на необхідності розгляду зв'язків освіти зі світом праці у довгостроковій перспективі та у широкому плані.

Відповідно до цього у сучасних вишах мають застосовуватися такі педагогічні технології, які дозволять активізувати самостійну пізнавальну діяльність студентів та забезпечать підготовку не лише до діяльності виконавця, а й до самостійної постановки та творчого вирішення проблем, а також до самоосвіти. Аналіз досвіду, накопиченого у педагогічній теорії та практиці минулого, допомагає розширити професійний інструментарій сучасного педагога продуктивними методами навчання. Звернення до інтерактивної методики – проблемного навчання – є актуальним. Нижче ми розглянемо реалізацію проблемного навчання у рамках методу проєктів [4].

Досить чітко визначення цього поняття можна знайти на сайті Вікіпедії в Інтернеті: Метод проєктів – це сукупність прийомів, дій студентів у їхній певній послідовності для досягнення поставленого завдання – вирішення певної

проблеми, значимої для студентів та оформленої у вигляді кінцевого продукту. Основна мета методу проєктів полягає у наданні студентам можливості самостійного набуття знань у процесі вирішення практичних завдань чи проблем та інтеграції знань із різних предметних областей. Викладачеві у межах проєкту відводиться роль розробника, координатора, експерта, консультанта [1].

Головна пізнавальна характеристика методу проєктів у тому, що він спрямовує самостійну діяльність студентів – індивідуальну, парну, групову, яку студенти виконують протягом певного відрізка часу. Інакше кажучи, його можна охарактеризувати як студентоцентричний шлях навчання. В основі методу проєктів лежить вирішення певної проблеми. Вирішення проблеми передбачає, з одного боку, використання сукупності різноманітних методів, засобів навчання, з другого – передбачає необхідність інтегрування знань, умінь застосовувати знання з різних галузей науки, техніки, технології, соціально-культурної сфери, творчих областей. Результати виконаних проєктів мають бути, як то кажуть, відчутними. Якщо це теоретична проблема, необхідно її конкретне вирішення, якщо практичне завдання – конкретний результат, готовий до використання (на занятті, у реальному житті). Як педагогічна технологія метод проєктів передбачає сукупність дослідницьких, пошукових, проблемних методів, творчих за своєю суттю. Розглянемо такі три моделі методу проєктів освіти [2].

Досить логічною є так звана Маастрихтська модель. Якщо характеризувати її коротко, вона ґрунтується на принципі наступних семи стрибків:

- роз'яснення нових термінів, понять, концепцій.
- формулювання проблеми.
- аналіз проблеми.
- узагальнення різних підходів до проблеми та створення робочої моделі.
- виявлення необхідності вивчення тих чи інших предметів.
- індивідуальне вивчення цих предметів (поза навчальною групою).
- звіт, узагальнення нової інформації [3].

Дослідники пропонують модель, засновану на наступній деталізованій послідовності дій:

- визначення проблеми та завдань дослідження (використання в ході спільного дослідження методу «мозкової атаки», «круглого столу»);
- висунення гіпотез їх вирішення;
- обговорення методів дослідження (статистичних методів, експериментальних, спостережень тощо);
- обговорення способів оформлення кінцевих результатів (презентацій, захисту, творчих звітів, переглядів тощо);
- збір, систематизація та аналіз отриманих даних;
- підбиття підсумків, оформлення результатів, їх презентація;
- висновки, висунення нових проблем дослідження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Move work forward: Asana is the easiest way for teams to track their work and get results. URL: <https://asana.com/>
2. Oracle's Primavera Portfolio Management. URL: <https://www.oracle.com/applications/primavera/products/portfolio-management/index.html>
3. Planview Enterprise – Enterprise Portfolio Management. *Product datasheet.* URL: <https://www.planview.com/resources/enterprise-portfolio-management-uk/>
4. Project Management Institute (PMI) URL: <https://www.pmi.org/>

Чорнобай Д. С.

*Сумський державний педагогічний
університет імені А. С. Макаренка*

Технології керівництва педагогами в закладі загальної середньої освіти

У статті окреслюються питання впровадження технологій керівництва педагогами в закладах загальної середньої освіти, розкрито зміст ефективних управлінських технологій та сферу їх застосування.

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку освіти в Україні особливого значення набуває інноваційна діяльність закладів освіти. Одним із пріоритетних напрямків управління закладом освіти є пошук шляхів організацій освітніх педагогічних та управлінських нововведень. Важливою складовою інноваційного потенціалу є здатність закладу, її керівника до створення сучасного середовища.

Аналіз сучасних досліджень. Управління освітою та закладами освіти завжди перебували в центрі уваги науки та практики. Сутність інноваційних підходів, принципів, управлінських функцій та технологій управління закладами освіти розкрито Л. Ващенко, Л. Даниленко, Г. Єльніковою, Л. Калініною, Ю. Конаржевським, В. Лазаревим, В. Масловим, О. Мармазою, О. Онаць, І. Осадчим, Н. Островерховою, Л. Паращенко, О. Пастовенським, О. Пехотою, Н. Побірченко, С. Подмазіним та іншими.

Для ефективного управління будь-якою діяльністю потрібна розробка технологій її здійснення й технологій управління цією діяльністю.

В. Беспалько підкреслює, що «будь-яка діяльність може бути або технологією, або мистецтвом». Технологія спирається на науку, а мистецтво на інтуїцію. І. Підласий із цього приводу уточнює, що поки технологія не створена, існує індивідуальне мистецтво.

Мета статті - розкриття змісту технологій в управлінській діяльності керівника закладу освіти; опис сутності ефективних управлінських технологій та сфери їх застосування.

Виклад основного матеріалу. Управління закладом освіти потребує від керівника та його команди зміни парадигми управління, застосування поруч із традиційними інноваційних підходів, управлінських інноваційних технологій. Це володіння уміннями й здатностями, а саме: уміти комплексно вирішувати проблеми; креативно мислити та діяти (тобто керівник повинен сам уміти й навчити свою команду творчості, уміння передбачати те, чого ще немає); уміти керувати персоналом (людьми) й ухвалювати управлінські рішення (не щодо підлеглих, а щодо Людей); змінювати систему та способи взаємодії з людьми (вчителями, учнями, батьками,

представниками влади, громади, керівництвом територіальної громади тощо) [5].

Технологія управління – це комплекс методів, прийомів і засобів опрацювання управлінської інформації, що має на меті ухвалення та реалізацію управлінських рішень. Вона охоплює стратегію, тактику й техніку управління [2].

До управлінських інноваційних технологій належать сучасні економічні, психологічні, діагностичні, інформаційні технології, що створюють умови для оперативного й ефективного прийняття керівником загальноосвітнього навчального закладу ефективного управлінського рішення.

Важливе місце в реалізації управління закладом освіти посідають інтерактивні технології. Інтерактивні технології – це засіб демократизації навчально-виховного процесу та реальна дія громадсько-державного управління. Їх використання передбачає, зокрема, застосування методик, що допомагають набутти інтелектуальних і соціальних навичок, демократичної поведінки, створення суб'єктно-суб'єктних стосунків, залучення до активної комунікативної взаємодії, встановлення атмосфери взаємоповаги, довіри та відповідальності. Це діалог і полілог, які можуть мати такі форми: індивідуальну творчу роботу, раунд (висловлювання з окреслених питань протягом 1–2 хв), організацію роботи в парах, міні-групах, групах за інтересами (методи можуть бути найрізноманітніші: «ажурна пилка», дебати, рольова гра, моделювання ситуацій, кооперативне навчання, дискусійні групи, «павутинка» дискусії, «мозковий штурм», дебати; під час підбиття підсумків як різновид кооперативної діяльності може використовуватися метод «ланцюжок цінностей») [4].

Будь-яка технологізація діяльності, у тому числі й управлінської, веде до формалізації процесів, відчуження людини від діяльності. Щоб уникнути цього, при технологічних способах посилюється важливість саме функції управління як найбільш рефлексивної та інтелектуальної. Формування технологій керівництва можливо, коли чітко встановлені рамки та заходи формального, змістовного, людського та технічного в системі.

Технології керівництва педагогами це:

Менторство та коучинг:

- Проведення індивідуальних сесій з педагогами для сприяння їхньому професійному розвитку.
- Надання підтримки, порад та співпраця в розв'язанні проблем, з якими зіштовхуються педагоги.
- Посилення комунікації та співпраці:
- Створення сприятливого середовища для обміну інформацією та найкращими педагогічними практиками.
- Організація регулярних нарад, діалогів та групових зустрічей для спільного обговорення питань.

Стимулювання та визнання:

- Нагородження педагогів за досягнення та внесок у навчальний процес.
- Створення системи поощрення, в якій визнання досягнень відіграє ключову роль.

Розвиток стратегічного мислення:

- Надання можливостей для участі в розвитку стратегічних цілей та планів розвитку закладу.
- Співпраця у формуванні цілей, спрямованих на покращення навчального процесу та результатів учнів.

Використання технологій в навчальному процесі:

- Навчання педагогів використанню сучасних технологій для підвищення ефективності освітнього процесу.
- Застосування технологій для збору та аналізу даних щодо успішності учнів та викладацької роботи.

Підтримка і забезпечення ресурсами:

- Забезпечення доступу до необхідних матеріалів, методичної літератури та ресурсів для педагогів.
- Підтримка у проведенні досліджень, участі в конференціях та професійних заходах.
- Успішно розв'язувати проблеми закладі освіти допомагають сучасні управлінські технології, які використовуються в інноваційному менеджменті. Серед них найчастіше застосовують: бренд-стратегії, коучинг, хакатон, тімбілдінг, рейфреймінг, кейс-метод, психолого-педагогічні семінари.

Бренд-стратегія. Це:

- стратегія створення, розвитку, зміни та адаптації до ринку освітніх послуг власного бренду (того, що є унікальним);
- технологія формулювання й обґрунтування стратегічної ідеї, концепції розвитку опорного закладу щодо впровадження конкурентних переваг на ринку освітніх послуг з метою формування іміджу, який стимулюватиме постійний інтерес до цього бренду;
- інформаційно-просвітницька робота в мікрорайоні, реклама діяльності закладу, PR-кампанія, презентація діяльності закладу в ЗМІ, соціальних мережах, на виставках, здійснення дослідно-експериментальної роботи.

Коучинг – сучасний інструмент інноваційного управління. Коучинг концентрується на майбутніх можливостях, а не на минулих помилках. Коучинг не вчить, а допомагає вчитися досягти успіху.

Хакатон – інноваційна форма організації освітнього процесу, що сприяє пошуку нових методів роботи, активізує ефективну комунікацію, дозволяє розширювати коло партнерських зв'язків у реалізації заданих проєктів.

Важливим для керівника закладу освіти є досконале володіння управлінськими функціями й численними ролями, інноваційними технологіями управління й співуправління, постійно розвиватися в професійному та особистісному вимірі. Керівник закладу, як ніхто інший, має мислити стратегічно, повинен мати власне бачення інноваційного розвитку ввіреного йому закладу освіти та вміти реалізовувати це бачення у своїй управлінській діяльності.

Висновки. Незважаючи на різні функції технологій, сутність їх полягає у плануванні такої організації праці, при якій дії педагогів стають настільки впевненими, що, використовуючи одні й ті ж засоби та власні знання, вони матимуть можливість завжди отримувати запланований результат діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Крижко В. В. Управління освітою: рефлексивний підхід. Кол. монографія / В.В. Крижко, С. Немченко, О. Голік, І. Шумілова. Бердянськ: Вид. Ткачук О.В., 2016. 608 с.

2. Рябова З.В. Маркетингове управління навчальним закладом як соціально-педагогічна технологія / З.В. Рябова // Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції «Інноваційний менеджмент у закладах освіти» (21 березня 2017 р.): в 2 ч. Ч. 2 / Житомир. держ. ун-т ім. І. Франка. Нац акад. пед. наук України, Полтава держ. ун-т ім. В.Г. Короленка; [відп. за вип.: Б.М. Ренькас, Т.Є. Рожнова]. Житомир: Вид-во ФО-П. Левковець, 2017. – 149-154.
3. Онаць О. М. Взаємозв'язок стилю поведінки керівника і ефективності управління на громадсько-державних засадах / Олена Онаць // Рідна школа. – 2019. – № 8–9. – С. 46-1.
4. Осадчий І. Г. Синергетика для педагогіки: про якісні стани освітніх систем та типи управлінських стратегій / І. Г. Осадчий // Освіта і управління. – 2015. – Т. 8, чис. 3-4. – С. 38-41

УДК347.77

**Школяр С. П.
Гриньова М. В.**

*Полтавський національний педагогічний
університет імені В.Г. Короленка*

МОТИВАЦІЙНА РОЛЬ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В МОДЕЛІ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЩОДО РОЗВИТКУ НАУКОВОЇ АКТИВНОСТІ СТУДЕНТСЬКОЇ МОЛОДІ

Анотація. Метою статті є аналіз мотиваційної ролі інтелектуальної власності в розвитку наукової активності студентської молоді в моделі закладу вищої освіти. У дослідженні використовувалися методи комплексного аналізу, порівняльний та інші. Результатами дослідження є аналіз стимулювання молодих науковців до досліджень. Практичним значенням дослідження є оцінка досвіду системної роботи щодо залучення студентів до створення. Показана мотиваційна роль інтелектуальної власності в моделі закладу вищої освіти щодо розвитку наукової активності студентської молоді. Наразі продовжується

робота про створенню об'єктів права інтелектуальної власності.

Ключові слова: мотивація, інтелектуальна власність, наукова активність, студентська молодь, модель, заклад освіти

Serhiy Shkolyar, Maryna Grynyova The motivational role of intellectual property in the model of the institution of higher education regarding the development of scientific activity of student youth

Summary. A systematic approach to the provision of educational services involves the use of such a model of a modern institution of higher education, in which one of the main components (elements) are objects of intellectual property law created by scientific and pedagogical workers, students, graduate students and other participants in the educational process. The presence of such objects testifies to the innovative orientation of the university, which is the key to positioning it as a competitive business entity in this segment of the market. Therefore, without exaggeration, it is possible to talk about the significant motivational role of intellectual property in the formation of the personnel potential of the institution of higher education, the growth of the qualification level of the staff, as well as the activation and development of the scientific activity of student youth. The purpose of the article is to analyze the motivational role of intellectual property in the development of scientific activity of student youth in the model of a higher education institution. The research used the following methods: complex analysis, empirical, comparative, system-structural, analytical-synthetic, logical, analogical, concrete research, statistical. The results of the study are an analysis of the levers of stimulating young scientists to research, among which are their participation, prize-winning positions and victories in all-Ukrainian contests for student scientific works. The practical significance of the study is the assessment of the experience of systematic motivational work in involving students in the creation of objects of copyright and industrial property in scientific research, research and design developments.

Conclusions and prospects of further scientific investigations. The motivational role of intellectual property in the model of the institution of higher education regarding the development of scientific activity of student youth is shown. Further work is underway on the creation of objects of intellectual property law as elements of the innovative model of a higher education institution, the result of which is the submission of applications for inventions to the Ukrainian National Office of Intellectual Property and Innovation.

Key words: motivation, intellectual property, scientific activity, student youth, model, educational institution

Постановка проблеми. Системний підхід щодо надання освітніх послуг передбачає застосування такої моделі сучасного закладу вищої освіти [1], в якій одним із основних складників (елементів) є об'єкти права інтелектуальної власності, створені науково-педагогічними працівниками, студентами, аспірантами та іншими учасниками освітнього процесу. Наявність таких об'єктів свідчить про інноваційну спрямованість університету, яка є запорукою позиціонування його як конкурентоспроможного суб'єкту господарювання в даному сегментові ринку. Тому без перебільшення можливо говорити про значну мотиваційну роль інтелектуальної власності у формуванні кадрового потенціалу закладу вищої освіти, зростанню кваліфікаційного рівня персоналу, а також активізації та розвитку наукової діяльності студентської молоді.

Аналіз актуальних досліджень. Питанням вдосконалення управління закладом освіти в напрямку забезпечення його розвитку, засновані на визначених термінах та дефініціях теорії управління та педагогічної майстерності [2], присвячені дослідження авторів [3-5]. Дані роботи дають аналіз важелям управління та контролю показників щодо підвищення інтелектуального потенціалу університету. При цьому створена інтелектуальна власність оцінюється як інтегральна характеристика, яка включає сукупність знань, здібностей, навичок особистої майстерності, креативність, творчість, новаторство, ініціативність, відповідальність, системне мислення та потреби фахівців, які здійснюють інноваційну діяльність. Така характеристика є однією із

базових щодо забезпечення інноваційного лідерства університету, його конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг.

Метою статті є аналіз мотиваційної ролі інтелектуальної власності в розвитку наукової активності студентської молоді в моделі закладу вищої освіти.

У дослідженні використовувалися **методи**: комплексного аналізу, емпіричний, порівняльний, системно-структурний, аналітико-синтетичний, логічний, аналогії, конкретних досліджень, статистичний.

Виклад основного матеріалу. Аналіз мотиваційної ролі інтелектуальної власності в розвитку наукової активності студентської молоді в моделі закладу вищої освіти нами проводився з урахуванням результатів виконання цільових показників діяльності Полтавського національного педагогічного університету імені В.Г.Короленка відповідно до умов контракту з Міністерством освіти і науки України (Гриньова М.В., 2023). Зазначимо, що, як відображено у публічному звіті ректора університету, серед основних елементів моделі розвитку закладу освіти виділений такий критерій як зростання кількості створених та належним чином оформлених об'єктів інтелектуальної власності. Констатовано, що спостерігається зростання на 30% кількості зареєстрованих свідоцтв на об'єкти авторського права порівняно з відповідним показником 2021 року.

Авторами більше ніж 10 останніх років розпочата системна мотиваційна робота щодо залучення студентів до створення об'єктів авторського права та промислової власності у науково-дослідних, дослідно-конструкторських розробках. Деякі з них враховані при реалізації госпрозрахункової теми «Модель професійної підготовки майбутнього вчителя Нової української школи», (0119U002281, керівник НДР: М.В. Гриньова, д.п., професор кафедри педагогічної майстерності та менеджменту імені І.А. Зязюна, член-кореспондент НАПН України). Така мотивація до інноваційної діяльності студентської молоді Полтавського національного педагогічного університету імені В.Г.Короленка дала свої позитивні результати, зокрема, участі, занятті призових місць та перемоги її у всеукраїнських конкурсах студентських наукових робіт, що є

вагомим стимулом ведення наукових досліджень з метою подальшого досягнення кар'єрних успіхів.

Наведемо деякі із створених, належним чином оформлених та зареєстрованих ОППВ:

Св. №65280 від 11.05.2016 р. Гриньова М.В., Школяр С.П., Арканова А.А. Авторський екскурсійний маршрут територією ботанічної пам'ятки природи «Кочубеївські дуби» (на основні досвіду іноземних країн);

Школяр С.П., Гриньова М.В., Арканова А.А., Гомля Л.М. Спосіб декоративного відтворення ботанічної пам'ятки природи «Кочубеївські дуби», Патент України №109845 від 12.09.2016 р., Заяв. №u201602548 від 16.03.2016 р.;

Св. №68184 від 07.10.2016 р. Школяр С.П., Гриньова М.В., Кривенко В.В. Менеджмент соціального проекту «Залучення територіальної громади Полтави до функціонування місцевого дендропарку як рекреаційного та еколого-просвітницького центру»;

Св. №68182 від 07.10.2016 р. Школяр С.П., Гриньова М.В., Мастюх К.В., Гриньова В.С. Прагматичні аспекти розвитку емоційного інтелекту студентської молоді;

Св. №68183 від 07.10.2016 р. Школяр С.П., Гриньова М.В., Мастюх К.В. Менеджмент авторського соціального проекту «Зелений туризм для всіх»;

Св. №67939 від 23.06.2016 р. Гриньова М.В., Оніпко В.В., Боловацька Ю.І., Школяр С.П., Мастюх К.В., Арканова А.А. Зелений кизилловий ансамбль садиби В. Г. Короленка: науково-популярні нариси; Св. №71590 від 24.04.2017 р. Гриньова М. В., Школяр С. П., Арканова А. А. Інтелектуальний потенціал схеми регулювання транспортного руху у межах основних автодоріг міста;

Св. №75484 від 21.12.2017 р. Гриньова М. В., Ходунай В. В., Школяр С. П. Методи залучення полтавської студентської громади до оздоровлення ландшафту музею-садиби І. П. Котляревського в м. Полтава;

Св. №75483 від 21.12.2017 р. Гриньова М. В., Дрижд В. І., Школяр С. П. Організація роботи керівника об'єднаних територіальних громад, спрямованої на вибір молоддю педагогічної професії (на прикладі Білоцерківської сільської та Семенівської селищної ОТГ);

Св. №85033 від 30.01.2019 р. Мороз А. В., Гриньова М. В., Школяр С. П. Збереження людського капіталу в об'єднаній територіальній громаді засобами співпраці з педагогічним університетом (на прикладі Засульської об'єднаної територіальної громади);

Св. №93726 від 06.11.2019 р. Величко Р. М., Гриньова М. В., Гриньов Р. С., Школяр С. П. Технологія озеленення подвір'я закладу освіти як основа екологічного навчання і виховання учнівської та студентської молоді.

Висновки та перспективи подальших наукових розвідок. В статті проаналізований досвід системної мотиваційна робота щодо залучення студентів до створення об'єктів авторського права та промислової власності у науково-дослідних, дослідно-конструкторських розробках. Показана мотиваційна роль інтелектуальної власності в моделі закладу вищої освіти щодо розвитку наукової активності студентської молоді. Зазначено, що позитивними результатами у стимулюванні молодих науковців до досліджень є їх участь, заняття призових місць та перемоги її у всеукраїнських конкурсах студентських наукових робіт.

Наведені деякі із створених, належним чином оформлених та зареєстрованих ОПВ, які є вагомим стимулом ведення наукових досліджень з метою подальшого досягнення кар'єрних успіхів. Наразі продовжується робота про створенню об'єктів права інтелектуальної власності як елементів інноваційної моделі закладу вищої освіти, результатом якої є подані заявки на винаходи в Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Моделі підготовки майбутнього вчителя до Нової української школи: колективна монографія / І. В. Бабенко, В. В. Барбінов, А. В. Барбінова та ін.; за ред. проф. М. В. Гриньової. – Полтава. Астроя, 2021. 407 с.
2. Св. №111586 від 03.02.2022 р. Гриньова М. В., Жданова-Неділько О. Г. Пивовар Н. М., Тарасевич Н. М. Ткаченко А. В., Школяр С. П. Словник термінів з курсу «Основи педагогічної майстерності».
3. Гриньова М. В., Школяр С. П. Деякі важелі мотивації інноваційної діяльності як елементи моделі розвитку закладу освіти. Ресурсно-орієнтоване навчання в «3D»:

доступність, діалог, динаміка : збірник тез доповідей IV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Полтава, 22–23 лютого 2024 року). Полтава : ФКУЕП ПДАУ, 2024. С. 33–38. URI:

<http://dspace.pnpu.edu.ua/handle/123456789/23131>

4. Школяр С., Шпильовий В. Формування в майбутніх менеджерів здатності до управління інноваційними проектами. Витоки педагогічної майстерності: журнал / Полтав. нац. пед. ун-т імені В. Г. Короленка. – Полтава, 2022 Випуск 30. (Серія «Педагогічні науки»). С.184-191. <https://doi.org/10.33989/2075-146x.2022.30.270679>
5. Школяр С.П. Про можливості використання потенціалу закладу освіти в програмах різного рівня / Слово і справа Антона Макаренка: український та європейський контексти, присвяченій 135-річчю з дня народження А. С. Макаренка: XXII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 16–17 березня 2023 р.). «Управлінська майстерність керівника навчального закладу», «Управління проектами у сфері науки, освіти, інновацій та інформатизації», «Управління інноваційною діяльністю в освіті та у виробництві»: Всеукр. наук.-практ. семінарів (м. Полтава, 16–17 березня 2023 р.) / за ред. М. В. Гриньової. Полтава: ПНПУ імені В.Г.Короленка, 2023. С. 306-310

РОЗДІЛ 3.

ТРАНСНАЦІОНАЛЬНА ПЕДАГОГІЧНА ВЗАЄМОДІЯ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

УДК 378.1

Ван Сінь

*Сумський державний педагогічний
університет імені А. С. Макаренка*

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІОКУЛЬТУРНІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВИКЛАДАЧА ВИЩОЇ ШКОЛИ

У даний час у системі вищої професійної освіти реалізуються рішення, спрямовані на підвищення її ефективності та якості професійної підготовки студентів. До таких рішень можна віднести впровадження державних освітніх стандартів, що передбачають реалізацію компетентнісного підходу, орієнтованого на відповідні професійні стандарти фахівців, а також ефективні контракти викладачів або елементи фінансового стимулювання результативності їхньої діяльності.

Рівень теоретичної та науково-методологічної обґрунтованості нових професійних стандартів, що забезпечує ефективність їх впливу на підвищення якості професійної підготовки фахівців і ми хочемо звернути увагу на ефективні контракти викладачів та сучасні підходи до стимулювання їхньої навчальної, навчально-методичної та науково-дослідної активності.

Сама ідея підвищення ефективності діяльності викладачів вищої школи конструктивна, оскільки саме професорсько-викладацький склад вишу є системоутворюючим компонентом, що визначає його соціальну репутацію та освітній авторитет.

Авторитетний ЗВО – це дослідницькі та педагогічні наукові школи, що розвиваються, очолювані визнаними вченими-педагогами, це активно займаються розвитком своїх наукових напрямів і творчо вирішують актуальні освітні

завдання доценти та старші викладачі, це талановиті асистенти кафедр, які прагнуть пізнати та освоїти основи педагогічної майстерності [2, с. 58].

Згідно з результатами дослідження, в якому були проаналізовані думки викладачів вищої школи щодо існуючої системи стимулювання оплати праці, більшість опитаних не бачить у показниках ефективності стимулу до більш продуктивної праці. Автори стверджують, що робота за критеріями може призвести до роботи на показник діяльності, що встановлюється, при збереженні (або навіть подальшому зниженні) колишніх локальних академічних стандартів. При цьому у зв'язку з великим навантаженням виникає проблема перерозподілу часу між змістовною роботою та роботою на показники, що негативно позначиться на якості основної діяльності.

Більш категоричні у своїх судженнях дослідники розглядають нинішні ефективні контракти як зброю бюрократичного тиску та контролю з боку чиновників за діяльністю науково-педагогічних працівників та перетворення їх на справжніх найманих працівників вишів, відлучених від реальної участі в управлінні вишем, що докорінно суперечить традиціям та особливостям роботи вищівського викладача та дослідника [1, с. 87].

Більшість відзначають домінування маніпулятивних взаємин у викладацькому середовищі, у зв'язку з чим помітними факторами освітнього процесу стали імітація та фальсифікація.

Контент-аналіз наукових публікацій на тему не дозволив нам знайти аргументи, що спростовують думки про те, що перехід на систему ефективних контрактів, що відбувається нині в українських вишах, для ПВС ЗВО є швидше адміністративним і не служить у найближчій перспективі дієвим механізмом удосконалення вітчизняної системи вищої освіти [3, с. 40].

Отже, ми вперше спостерігаємо ситуацію, коли конструктивна ідея, у процесі застосування в освітню практику, призводить до протилежного результату. На наш погляд, причиною сформованого стану справ є недостатній рівень теоретичної обґрунтованості основних понять та термінів, що використовуються при розробці нормативних

документів, та еkleктичний характер науково-методологічного підґрунтя цієї діяльності.

Ефективні контракти розробляються з урахуванням методології відрядної оплати праці, яка є оптимальною навіть у сфері промислового виробництва. У вишах ця методологія на перший план виводить фактор зарплати, утрируючи інституційні відносини в колективах, що означає кардинальну ламку академічного устрою, що склався, зміна організаційної культури у сфері освіти.

Таким чином, основною метою цього дослідження є представлення концептуальних теоретичних положень, що відображають зміст поняття професійної компетентності викладача вищої школи, професійної ефективності та якості його діяльності. Крім цього, необхідно визначити умови, що сприяють розвитку професійної компетентності викладача та якості його діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Перлик В.В. Інноваційна діяльність педагогічного колективу у формуванні компетентної особистості. *Освіта для XXI століття: виклики, проблеми, перспективи*: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції, 29-30 жовтня 2019 р. / МОН України, Сумський державний педагогічний ун-т ім. А.С. Макаренка; Сумська обл. державна адміністрація та ін.; [редкол.: А.А. Сбруєва, М.А. Бойченко, Т.М. Дегтярьова та ін.]. Суми: Вид-во СумДПУ ім. А.С. Макаренка, 2019. Т. 1. С. 85–89.
2. Півняк Г. Дослідницький університет як механізм удосконалення інноваційної діяльності. *Вища школа*. 2011. № 10. С. 54–61.
3. Раєвнева О. Розвиток інноваційної діяльності ВНЗ: формування сучасних фахівців на засадах державно-приватного партнерства. *Вища школа*. 2010. № 12. С. 37–49.

СПЕЦИФІКА НАВЧАЛЬНО-ПІЗНАВАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СТУДЕНТСЬКОМУ ВІЦІ

Сучасне інформаційне суспільство вирізняє стрімке розширення інформаційних полів, засобів комунікацій, які забезпечують обробку величезного обсягу інформації, збільшення її передачі. Множинність і багатовимірність виникаючих завдань зумовлює вимоги до підготовки фахівців, які мають когнітивну активність, творчий підхід, відповідальність та інші професійно значущі якості, що дають можливість успішної адаптації в професійному середовищі, що змінюється, і науково-технічній сфері. Це спонукає заклади вищої освіти України модернізувати свій методичний потенціал.

Викладач повинен перебувати у постійному пошуку нестандартизованих педагогічних прийомів та рішень. Деякі класичні моделі, наприклад, авторитарне навчання, вже не забезпечують повною мірою бажаної інтенсивності та ефективності освітнього процесу, і, більше того, навчання «рутинними» методами, як зазначав ще К. Д. Ушинський, часто породжує ненависть до навчання, відштовхує від неї найбільш здібних студентів. У цьому актуальним напрямом розвитку як освіти загалом, і вищої школи є розширення застосування інтерактивних технологій навчання.

Інтерактивне навчання, що характеризується взаємно спрямованою активністю суб'єктів педагогічного процесу, високою залученістю до процесу пізнання та мотивацією до вирішення обговорюваних проблем, дозволяє зробити процес навчання більш осмисленим та захоплюючим. Воно умовно поділяється на три основні групи методів: дискусійні, тренінгові та ігрові.

Предметом цього дослідження стали практичні аспекти застосування ігрових технологій у навчальному процесі у закладі вищої освіти. Мета дослідження – визначення критеріїв та принципів ефективно організації ігрового

заняття у вищій школі на основі теоретичного аналізу сутності ігрових прийомів навчання та практичного досвіду.

Ігрові технології як сукупність прийомів, засобів і методів організації педагогічного процесу у формі гри більшою мірою використовуються у роботі з дітьми дошкільного та шкільного віку. Це підтверджують праці К. Д. Ушинського, П. П. Блонського, Л. С. Виготського, С. Л. Рубінштейна, Д. Б. Ельконіна. Можливості застосування ігрових технологій та їх елементів у навчальному процесі закладів вищої освіти, на наш погляд, поки що залишаються недооціненими.

Часто скептичне ставлення до ігрових технологій навчання обумовлено суб'єктивним уявленням про домінування розважального характеру в ігрових заняттях, неоднозначною оцінкою ефективності ігор у навчальному процесі. Але водночас навіть скептикам очевидний кумулятивний ефект зростання мотивації до навчання та лояльності до предмета та викладача внаслідок застосування ігрових технологій.

Розважальна функція, звичайно, притаманна грі, більше того, освіта трансформується, актуальним напрямком став едьютейнмент (edutainment). Цей термін з'явився шляхом злиття двох слів: education (навчання) та entertainment (розвага). Сучасні дослідники пов'язують едьютейнмент із такими науками, як педагогіка, психологія, інформатика. В українській мові немає точного перекладу назви даної концепції, зустрічаються терміни: вигравання, цифровий освітній контент, креативна освіта [2].

Існує думка, що популярність ігрових технологій навчання молоді пов'язана з інфантилізацією сучасного суспільства. Справді, за даними демографів, вік відокремлення батьків у нашій країні змістився з 18-20 років до 23-25 років. Причинами відстрочення дорослішання молодих людей є зміни у соціокультурному середовищі, зокрема: домінування цифрового спілкування, що призводить до емоційної незрілості; відстрочення освітнього вибору на невизначений термін; необхідність подолання молодими людьми економічних та інших життєвих труднощів, що спричиняє природну реакцію пошуку захисту та допомоги батьків. Крім того, слід враховувати той факт, що збільшення

віку дорослішання тим більше, чим вищий рівень соціально-економічного розвитку в країні [1, с. 110].

Але все ж таки любов до ігор властива не тільки дітям. З погляду психології та фізіології, під час гри людина виконує безліч дій, внаслідок чого мозок генерує дофамін та інші нейромедіатори. Змагаючись, виявляючи творчість, вибудовуючи тактику, перемагаючи, гравець не тільки отримує задоволення в будь-якому віці, але й цим тренує мозок.

Прикладом успішного досвіду ігрового навчання є система підвищення кваліфікації та освітніх послуг у сфері бізнесу, розвиток якої в першій чверті ХХІ ст. зіткнулося з небажанням студентів сидати за парти та слухати монотонні лекції. Так, у бізнес-освіту стали стікатися нетрадиційні методики та прийоми навчання, що дало дидактичний прорив у сфері навчання дорослих. Інноваційні програми та технології навчання, засновані, як правило, на ігрових прийомах, сьогодні активно впроваджуються у програми курсів підвищення кваліфікації та конкурсів професійної майстерності, державні проєкти з формування кадрових резервів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Laporte G., Ropke S., Vidal T. Chapter 4: Heuristics for the Vehicle Routing Problem. *Vehicle Routing*. Philadelphia, PA, 2014. P. 87–116.
2. Min-Jeong Choa, Joon Pio Hongb The emergence of virtual education during the COVID19 pandemic: The past, present, and future of the plastic surgery education. *Journal of Plastic, Reconstructive & Aesthetic Surgery* 74 (2021) 1413–1421 URL: https://etarjome.com/storage/panel/fileuploads/2021-06-26/1624681200_E15479.pdf

Гончаренко В. В.
*Сумський державний педагогічний
університет імені А. С. Макаренка*

СУЧАСНИЙ СТАН ІНФОРМАТИЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

У статті окреслюються питання стану інформатизації діяльності закладів вищої освіти в Україні. Автором наводяться особливості використання в освітньому процесі різних освітніх платформ.

Постановка проблеми. Сьогодні інформаційні технології стали невід'ємною частиною сучасного українського суспільства. Володіння цими технологіями є основою базової освіти в багатьох країнах світу. Розвиток інформаційних технологій та їх застосування в різних сферах освіти є основою для широкого використання комп'ютерних систем для автоматизації управління закладами освіти.

Розвиток комп'ютерної техніки та технологій за останні роки істотно змінив роль обробки інформації в житті людини та можливості використання комп'ютера в навчанні. Використання комп'ютерних технологій у навчальному процесі продовжує зростати.

Аналіз досліджень. Методологічні основи підходів до інформатизації закладів освіти стали предметом досліджень вітчизняних вчених, зокрема, В. Бикова, А. Гуржія, В. Дивака, Г. Єльнікової, М. Жалдака, Л. Карташової, О.Козлової, Д.Козлова, Т. Коваль, В. Лапінського, О. Ляшенка, Н. Морзе, Ю. Машбиця, Л.Пшеничної, О. Спіріна, О. Співаковського та ін.

Мета статті – розглянути стан інформатизації діяльності закладів вищої освіти в Україні.

Виклад основного матеріалу. Комп'ютерні інформаційні технології стали невід'ємною частиною закладів освіти та основою їх управлінської діяльності. Електронні освітні ресурси є невід'ємною частиною навчального процесу, мають педагогічні та методичні завдання, використовуються для забезпечення навчальної

діяльності студентів, вважаються одним із основних аспектів інформаційно-освітнього середовища [2].

В даний час використання інформаційно-комп'ютерних технологій спрямоване на посилення інформаційно-комп'ютерного забезпечення управління системою освіти, удосконалення навчально-методичного забезпечення навчально-виховного процесу, підвищення якості роботи вихователів і менеджерів освіти, їх самоосвіти та самоорганізації, підвищення кваліфікації вихователів і керівників закладів освіти та створення інформаційно-орієнтованої організаційної культури серед керівників [4].

Однією з освітніх технологій, яка може задовольнити зростаючий запит суспільства на якісні знання та навчання впродовж життя, є дистанційне навчання. Потенційні сфери застосування дистанційної освіти в університетах особливо популярні під час епідемії корона вірусу та війни. Легке поєднання гібридних технологій відкритого навчання (кейс-метод, телевізійні технології, Інтернет-технології) робить публічне дистанційне навчання більш доступним для широкої громадськості. Багато вимог, які висуває сучасне інформаційне суспільство до системи освіти, можна трактувати як: здатність студентів самостійно відкривати, накопичувати та рефлексувати наукові знання [3].

Яскравим прикладом інформатизації ЗВО є використання сторонніх освітніх платформ. Одним із таких прикладів є Google Forms – корисний інструмент, який дозволяє користувачам легко та швидко планувати, створювати опитування, анкети, тести, іспити, вікторини та збирати іншу необхідну інформацію. Посилання для заповнення форм (наприклад, для перевірки знань студента) можна надіслати електронною поштою, миттєвим повідомленням або розмістити на веб-сайті.

Google Forms пропонує широкі можливості для використання в освітніх і дослідницьких процесах, а також полегшує роботу під час підготовки завдань; основним завданням Google Forms є додавання нових питань. Крім того, ви можете додавати зображення та відео з Youtube. Унікальною особливістю платформи є те, що при заповненні запропонованої форми всі дані автоматично збираються та обробляються в спеціальній формі. Це спрощує роботу

викладачів і скорочує витрати часу на обробку та систематизацію даних. Форми Google корисні не лише для проведення невеликих опитувань, але й для масштабних опитувань із великою кількістю запитань. Платформу можна використовувати для вдосконалення та підвищення якості тестування.

Однією з нових інформаційних мультимедійних технологій, потужним технологічним засобом в освіті є набір інтерактивних програмно-технічних засобів навчання під назвою SMART-дошка, або інтерактивна дошка, або бігова дошка. Усі методи навчання та більшість їхніх компонентів – презентації, текст, зображення, онлайн-інформаційні служби, відео та аудіозаписи, програмне забезпечення для інтерактивної дошки – можна продемонструвати зручно та ефективно.

В умовах реформування вищої освіти якісне та ефективне інформаційне забезпечення навчання у ЗВО також тісно пов'язане з університетськими бібліотеками. На діяльність університетських бібліотек значною мірою впливають такі чинники, як глобалізація навчального процесу, зміни традиційних форм і методів подання інформації, забезпечення навчального процесу новими телекомунікаційними засобами, розвиток нових форм і засобів навчання.

Інформаційні технології не тільки надають бібліотекам нові можливості, але й впливають на нормальне обслуговування бібліотек. Зараз загальновизнано, що майбутнє бібліотек полягає у забезпеченні доступу до інформації через програмне забезпечення, а не у зберіганні колекцій. Підкреслюючи функціональний пріоритет сучасних бібліотек, можна сказати, що нові бібліотеки повинні не тільки збирати та зберігати інформацію, а й виробляти та поширювати інформацію. Важливою умовою успішного функціонування бібліотек України сьогодні є своєчасне вирішення проблем, пов'язаних із впровадженням нових технологій у співпраці з бібліотеками та інформаційними ресурсами.

Ці виклики вимагають від бібліотек постійного вдосконалення та зміни бібліотечних функцій, використання технологій інформаційного забезпечення для впровадження

нових форм обслуговування та інноваційних бібліотечно-інформаційних послуг, динамічного розвитку освітніх процесів. З іншого боку, впровадження сучасних технологій вимагає вищої інформаційної культури користування бібліотечними послугами [1].

Наявність автоматизованої бібліотечно-інформаційної системи (АБІС) автоматизує всі технічні процеси у бібліотеках та забезпечення зв'язку та обміну інформацією є дуже важливими для сучасних бібліотечних послуг.

Основним елементом традиційної АБІС є електронний каталог (ЕК), який покращує якість і швидкість пошуку та підвищує ефективність бібліотеки. Сьогодні електронний каталог є найбільш орієнтованим на користувача аспектом бібліотечних електронних технологій, оскільки користувачі безпосередньо взаємодіють із технологічними системами бібліотеки. Бібліотеки всіх ЗВО розуміють важливість і актуальність розвитку електронних каталогів як освітніх ресурсів: якість і повнота матеріалів, що надаються в ЕК, насиченість тематики, охоплення якомога більшої кількості джерел інформації, Розвиток інформаційних систем завжди високо оцінювався користувачами. Добре прийнято користувачами. Завдяки впровадженню та використанню новітніх мережевих технологій новий ЕК бібліотеки орієнтований на внутрішніх користувачів і віддалених користувачів, забезпечуючи багатоканальний доступ за допомогою передового мовного обладнання.

Бібліотечні веб-сайти є одним із основних інформаційних ресурсів бібліотек цього покоління та одним із найсучасніших засобів наукової комунікації.

Сьогодні інтернет-сайти допомагають бібліотекам розширювати свою діяльність, охоплювати ширшу аудиторію, демонструвати себе, свої досягнення та створювати гарний імідж. Перевага веб-сайту полягає не тільки в тому, що він дозволяє бібліотеці краще задовольняти інформаційні потреби користувачів, але й у тому, що він може демонструвати власні інформаційно-аналітичні продукти бібліотеки для громадськості, демонструвати послуги, які вона надає, та інформувати бібліотечну інформацію.

Тому університетські бібліотеки формують відкритий інформаційний простір, який має забезпечувати декілька типів і типів отримання інформації, повноцінно поєднуючи їх у формуванні інфраструктури, що забезпечує зручну інформаційну підтримку та достатнє задоволення для викладачів і студентів, вимагати та сприяти поширенню нових послуг, які підтримують його діяльність.

Висновки. Під інформатизацією в освіті розуміють сукупність пов'язаних організаційних, правових і соціальних заходів, спрямованих на задоволення інформаційних, обчислювальних і комунікаційних потреб (а також інших потреб, пов'язаних із впровадженням інформаційних систем) осіб, які беруть участь у освітньому процесі, і тих, хто займається в освіті. і забезпечити його (включаючи їхню підтримку та розвиток). Тому інформатизація є найефективнішим та інноваційним засобом удосконалення освітнього процесу в Україні, підняття його на новий якісний рівень і повного використання потенціалу сучасних знань і технологій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гуревич Р. С. (2022) Інноваційно-телекомунікаційні технології в навчальному процесі: посіб. для пед. працівників і студентів вищих пед. навч. закладів / Р. С. Гуревич, М. Ю. Кадемія — Вінниця: ДОВ «Вінниця», 116 с.
2. Наказ Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України від 01.10.2012 № 1060 «Про затвердження Положення про електронні освітні ресурси». [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1695-12>.
3. Ісаєнко О. (2021) Інноваційні бібліотечні технології інформаційного обслуговування : монографія / Олександр Ісаєнко ; НАН України, Нац. б-ка України ім. В. І. Вернадського. — К., 158 с
4. Електронні інформаційні ресурси бібліотек у піднесенні інтелектуального і духовного потенціалу українського суспільства: Монографія / [О. С. Онищенко, Л. А. Дубровіна, В. М. Горовий та ін.]; НАН України, Нац. Б-ка України ім. В.І. Вернадського. — К.: НБУВ, 2021.- 248 с.

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СВІДОМОСТІ СТУДЕНТІВ ПЕДАГОГІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

У статті окреслено особливості формування національної свідомості майбутніх вчителів, визначено фактори, які впливають на означений процес, наголошено на важливості особистого прикладу викладачів вищої школи, які є взірцями національної свідомості для студентської молоді.

Постановка проблеми. Від початку проголошення незалежності в Україні тривають процеси державотворення й інтеграції в європейське і світове співтовариство. І освітня галузь відіграє вирішальну роль у реформуванні українського суспільства, сприяючи розвитку національної свідомості громадян нашої держави.

Важливим елементом виховного процесу сучасної молоді є національно-патріотичне виховання, яке забезпечувало б формування національної свідомості та національної ідентичності у молодого покоління. В основу такого виховання варто покласти любов до української мови (в тому числі й використання її, як певного «маркеру»: свій-чужий), висвітлення правдивої історії народу та держави, популяризацію національної культури (зокрема літератури, музики та інших напрямів мистецтва), звеличення національних героїв (як з минулого, так і сучасних — воїнів, волонтерів та ін.), усвідомлення поваги та значущості своєї Батьківщини (зокрема в якості форпосту в боротьбі з тоталітарною імперією) тощо.

Аналіз актуальних досліджень. Проблема національно-патріотичного виховання привертала увагу багатьох дослідників у різні історичні епохи. Так, сутність патріотизму, як моральної якості, визначалася Й. Песталоцці

і А. Дістервегом, як стрижневий принцип національного виховання — К. Ушинським, М. Грушевським, І. Огієнком, Г. Ващенком, О. Вишневським. Теоретичні й методичні засади патріотичного виховання молоді розглядали О. Духнович, С. Русова, Г. Ващенко, В. Сухомлинський. Не менш цінними є сучасні наукові розробки: концепція українського виховання О. Вишневського; наукові праці, присвячені засобам патріотичного виховання студентської молоді: Т. Анікіної (на основі художнього краєзнавства), О. Гевко (декоративно-ужиткового мистецтва), Є. Франківа (туристично-краєзнавчої діяльності), Л. Корж-Усенко (історичні аспекти національно-патріотичного виховання), Ю. Красильника (української етнопедагогіки), Ю. Каюкова (героїчних традицій українського козацтва), Ю. Руденка (національно-патріотичних ідеалів юних козаків).

Мета статті – розкрити особливості формування національної свідомості майбутніх вчителів в умовах сьогодення.

Виклад основного матеріалу. Якщо розглядати педагогічний контекст національної свідомості, то необхідно усвідомлювати, що студенти педагогічного університету – це майбутні вчителі, які впливатимуть на дітей і молодь багато років. Тому розвиток національної свідомості у майбутніх педагогів є критично важливим для майбутнього України. Формування національної свідомості у студентів вимагає усвідомлення ними своєї культурної, історичної, та національної ідентичності, а також важливості їх ролі у професійній діяльності педагога.

Включення курсів з історії, культури та національних традицій до навчальних програм педагогічного університету сприяє формуванню національної свідомості. Вивчення мови, літератури та інших дисциплін, що висвітлюють національну спадщину, допомагає студентам розвивати гордість та повагу до своєї країни. Як стверджують дослідниці у галузі літератури для юнацтва М. Варданян, Т. Качак, В. Кизилова, Л. Овдійчук та ін., найбільший інтерес у молоді викликають твори, де крізь призму пригод головних героїв розкриті психологічні проблеми, які хвилюють сучасне молоде покоління читачів. Як зазначає Т. Урись, художній твір не лише духовно збагачує особистість, підвищує її культуру та

мистецьку обізнаність, але й формує її національну свідомість та ідентичність. Аналогічний вплив мають музика та кіномистецтво та ігрова індустрія.

Під час організації навчальної діяльності студентів варто акцентувати увагу на якісному україномовному контенті. Поширення інноваційних освітніх процесів пов'язане з інтенсивним розвитком дистанційного навчання, що характеризується гнучкістю й адаптивністю навчального процесу, модульністю побудови відповідних тем та новою роллю викладача. На заняттях варто застосовувати електронні дидактичні засоби із поєднанням методу бесіди. Цей метод навчання під час опрацювання національно-патріотичних тем націлюватиме студентів на пошук оптимальних рішень, сприятиме розвитку компетентності, спонукатиме до розкриття власних творчих ідей. Для висвітлення тематики Майдану, Революції Гідності та боротьби з російською агресією можна також застосовувати метод проєктів, що спонукатиме студентів до розвитку пізнавальної діяльності, формуватиме пошукові навички, які відповідатимуть на поставлені викладачем завдання.

Формування національної свідомості у процесі навчальної діяльності має відбуватися таким чином, щоб між засвоєнням знань і моральним розвитком не було розриву. Успіх цього процесу залежить, з однієї сторони, від змісту навчальних програм та організації розумової праці на заняттях і в поза навчальний час, а з іншої сторони, від духовного багатства самого викладача, його ерудиції, культури, прагнення і вміння пов'язувати будь-який навчальний матеріал із завданнями національного виховання з метою комплексного впливу на свідомість, почуття і поведінку студента.

Викладачі, які є взірцями національної свідомості, можуть впливати на своїх студентів, демонструючи любов до рідної країни та культурних цінностей. Тож наставники, котрі підтримують студентів в прагненні розвивати національну свідомість, мотивуватимуть їх до активної участі в культурних і громадських заходах.

Співпраця педагогічного університету з громадами та культурними установами може дати студентам можливість відчувати свою роль у розвитку та збереженні національної

свідомості. Такі партнерства забезпечать практичні можливості для студентів сприяти поширенню національних цінностей. Участь у культурних, громадських заходах (фестивалі, свята, благодійні та інші акції) сприятиме зміцненню національної свідомості. Наприклад висадження дерев і подальше піклування про Козацький сквер імені Петра Калнишевського в студентському містечку Сумського державного педагогічного університету або участь студентів у волонтерській діяльності на підтримку ЗСУ.

Студентські й загалом молодіжні організації, які не лише сприяють популяризації національної культури та традицій, а й активно «включаються» у вирішення питань і проблем сьогодення (наприклад Спілка української молоді, Молодіжний націоналістичний конгрес), є платформою для розвитку національної ідентичності.

Не варто ігнорувати і соціальні мережі, зокрема для спілкування студентів з вітчизняними лідерами суспільної думки, здобуття і застосування навичок інформаційної безпеки й гігієни та протидії антиукраїнським проєктам. Також соціальні медіа й технології можуть використовуватися для створення інноваційних навчальних ресурсів, що допомагають студентам розвивати національну свідомість, ділитися своїм і переймати досвід колег.

Участь у міжнародних обмінах та програмах, які дозволяють студентам порівнювати свою культуру з іншими, теж сприяє глибшому розумінню та зміцненню національної свідомості. А ще такі програми допомагають студентам усвідомити важливість збереження національної ідентичності у глобалізованому світі.

Висновки. Отже, формування національної свідомості студентів педагогічного університету є комплексним процесом, що поєднує різноманітні аспекти освіти та громадської активності. Важливість цієї теми зумовлена особливою роллю майбутніх педагогів у формуванні національної свідомості майбутніх поколінь.

Основними компонентами формування національної свідомості студентів є: освітній контекст, що включає курси з історії, культури та національних традицій; вплив викладачів та наставників, які служать прикладом національної свідомості; практична діяльність студентів через участь у

культурних і громадських заходах; використання соціальних медіа та технологій для поширення національної культури; міжнародний контекст, що дозволяє порівнювати різні культури та зміцнювати національну ідентичність; партнерство з громадами та іншими установами, яке забезпечує практичні можливості для студентів.

Ці фактори взаємодіють між собою, створюючи умови для розвитку національної свідомості. Щоб забезпечити успіх процесу, важливо постійно підтримувати студентів, заохочувати та сприяти їхньому розвитку як активних, національно свідомих громадян.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Буяшенко В. Національна самосвідомість українців: проблема самоідентифікації. Збірник наукових праць Науково-дослідного інституту українознавства. 2005. Т. 4. С. 144–151.
2. Дідич Г. Теоретичні основи формування національної самосвідомості особистості. Наукові записки [Центральноукраїнського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка]. Серія : Педагогічні науки. 2018. Вип.170. С. 57–60.
3. Мещерякова Н. Проблема формування національної самосвідомості. Деякі аспекти теорії та історії. Scientific achievements of modern society. Abstracts of the 3rd International scientific and practical conference. Cognum Publishing House. Liverpool, United Kingdom. 2019. Pp. 279–284.
4. Стьопіна О. Виховання патріотизму як духовно-моральної якості у студентів вищих навчальних закладів. Духовність особистості: методологія, теорія і практика. Збірник наукових праць Східно-українського національного університету ім. В. Даля. 2014. С. 138–146.

ІННОВАЦІЙНИЙ СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА СУЧАСНИМ ЗАКЛАДОМ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Сучасні соціально-економічні тенденції зумовлюють необхідність задоволення вимог, що постійно ускладнюються, до якості підготовки випускників закладів вищої освіти. Виконати такі вимоги може тільки освітня система, що динамічно розвивається (система, в якій провідну роль відіграють інноваційні тенденції в побудові освітнього процесу).

У динамічно змінних умовах особливо актуальною є проблема підвищення ефективності освіти шляхом вирішення інноваційних задач управління вищою школою, спрямованих на переведення її в нове якісне становище.

В даний час особлива роль у підготовці до майбутньої професійної освіти відводиться ЗВО – щодо нового явища, ефективність яких багато в чому залежить від життєздатних програм профільної підготовки, що базуються на сучасних методичних підходах, застосуванні прогресивних технологій навчання та управління освітнім процесом.

Професійна діяльність керівника освіти все більше стає творчою, особливої цінності в ній набуває здатність керівника діяти адекватно в ситуаціях з високим ступенем невизначеності, долати стереотипи, приймати нестандартні управлінські рішення, переосмислювати свій досвід взаємодії з підлеглими.

Стиль керівництва є складним утворенням, що виражає індивідуальну зміну мотиваційно-ціннісних відносин особистості до управлінської діяльності як суб'єкта останньої і має багаторівневу детермінацію. Інноваційний стиль керівництва освітньою установою виступає сутнісною характеристикою особистості керівника з погляду його управлінсько-педагогічної ефективності і в цілому полягає в здатності керівника переводити освітній простір установи в стан системи, що динамічно розвивається, що відповідає

сучасним вимогам до якості та змісту підготовки випускника в умовах ринкових відносин [2, с. 56].

Критеріями розвитку інноваційного стилю керівництва служать характерні якості творчої, такої, що самоактуалізується у професії особистості (тимчасова ідентичність, самопідтримка, ціннісна узгодженість, гнучкість поведінки, самоповага, самоприйняття, віра в позитивність людини, синергічність, толерантність). Динаміка формування інноваційного стилю керівництва описується такими рівнями розвитку: 1) інноваційно-репродуктивний; 2) інноваційно-адаптивний; 3) локально-моделюючий; 4) системно-моделюючий; 5) інноваційно-мистецький; які загалом відповідають логіці прогресивного професійного становлення керівника.

Формування інноваційного стилю керівництва значною мірою детермінується зовнішніми умовами життя та роботи керівника (особливостями соціально-економічної ситуації в країні, сфери управлінської діяльності тощо), які, впливаючи на поведінку через систему смислів та життєвих базових установок суб'єкта управління, задають напрями у динаміці індивідуального способу здійснення нововведень. Формування інноваційного стилю керівництва можливе на основі технологій з усвідомлення суб'єктом управління своїх можливостей та кордонів щодо використання різних стратегій та тактик управлінської діяльності, які найбільше відповідають як його власній індивідуальності, так і вимогам освітньої реальності [3, с. 15].

Реальна зміна стилю керівництва визначається як самою зміною соціально-економічних умов суспільного життя, так і особливостями особистості керівника, зумовленими віком, досвідом професійної управлінської діяльності, соціальною ситуацією розвитку, сімейним становищем, освітою тощо, які знаходять відображення у специфічному розумінні керівником сенсу та цілей управлінської діяльності та його ставлення до власних та організаційних цілей та завдань.

У психологічній, педагогічній, соціально-психологічній літературі немає єдиного, устояного, поділюваного всіма дослідниками уявлення про сутність поняття «стиль керівництва», як і єдиного трактування терміну «стиль». Аналіз використання терміна «стиль» у філософії,

культурології, психології, соціальної психології, теорії управління, акмеології та інших галузях дозволив виділити три основні підходи щодо сутності поняття «стиль керівництва».

У межах першого стиль керівництва сприймається як комплекс типових особливостей управлінської діяльності, поєднання прийомів, способів, методів, які володіють стійкістю і дозволяють відрізнити один від другого. Другий підхід характеризується розглядом стилю керівництва як комплексу індивідуально-типових особливостей особистості керівника, які є у його управлінської діяльності. Найбільш перспективним є третій підхід, що вивчає стиль керівництва як інтегральну характеристику діяльності керівника. У ній знаходять своє відображення як об'єктивні та суб'єктивні умови діяльності, так і особистісні особливості керівника [1, с. 480].

Інноваційний стиль керівництва освітньою установою є сутнісною професійною характеристикою особистості керівника, що виражає його спрямованість і здатність формувати інноваційне середовище в освітньому просторі установи як певної морально-психологічної обстановки, підкріпленої комплексом управлінських та педагогічних заходів, що забезпечують введення інновацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Lockett H.M. Culture and the Problems of Chinese Management // *Organ, stude.* 2018, 9, N 4. P. 475-496.
2. Mason H. Psychology in management. N.Y.: Mc. Graw-Hill Book Company. University of California. 2021/ 140 p.
3. McCall M. W. Leadership research: choosing gods and devils on the run // *Journal of occupational psychology.* 2023. V. 49. PP. 14-17.

ОН-ЛАЙН СПІЛКУВАННЯ КЕРІВНИКА ЯК КОМПОНЕНТА ЙОГО УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ

Ми живемо, працюємо, здобуваємо освіту постійно перебуваючи серед людей, колег, друзів, родини, яких ми любимо, поважаємо, які викликають у нас гордість, про яких ми дбаємо, проявляємо милосердя і толерантність; до інших ставимося нейтрально, не примикаючи до жодної із сторін; з певною частиною людей ми формально підтримуємо відносини. У будь-яких ситуаціях ми спілкуємося з оточуючими, адже в сучасному світі міжособистісні комунікації є невіддільною частиною багатьох сфер діяльності.

Керівник закладу освіти повинен володіти відповідними компетентностями, які дають змогу успішно управляти якістю освітньої діяльності. На нашу думку, п'ять із них є найважливішими:

- *громадянська* компетентність, яка на думку Н. Ратушняк, розкривається насамперед через його особистісні характеристики: національно-патріотичні почуття, інтернаціоналізм, людську гідність, громадянську активність, особисту дисциплінованість, суспільну відповідальність, совість, чесність, принциповість [2, с. 86];
- *соціальна* компетентність спонукає керівника до ефективної взаємодії щодо розв'язання будь-яких викликів, вона визначає здатність особи брати на себе відповідальність і приймати рішення, брати участь у спільному прийнятті рішень, регулювати конфлікти;
- *культурна* компетентність характеризує керівника як особистість, що цінує національну самобутність та мультикультурність, відчуває і пропагує його цінності у світі; здатність до творчого вираження ідей, досвіду та емоцій, самооцінювання і самовираження, вона є міждисциплінарною за своїм змістовим наповненням [1, с. 179];

- *когнітивна* компетентність - це здатності керівника на основі накопичених знань сприймати найслабші зміни зовнішнього середовища, для забезпечення стабільного й стійкого розвитку закладу освіти шляхом удосконалення існуючих або створення нових конкурентних переваг, що спонукають його до критичного мислення, вміння працювати з інформацією для розвитку власних когнітивних властивостей на майбутнє;
- *підприємницька* компетентність проявляється у здатності особистості керівника втілювати ідеї у сферу економічного життя, базується на його креативності, творчості, інноваційності, підприємливості, здатності до ризику, спроможності планувати та організовувати успішну діяльність та сталий розвиток закладу освіти.

Щоб набувати вище визначених компетентностей, керівник закладу освіти повинен бути людиною високої культури та всебічної освіченості, мати різноманітні знання, навички та вміння. Крім цього, будь-який керівник має володіти культурою спілкування. Щоби його розуміли підлеглі, його мова повинна бути побудована бездоганно вірно, граматично та лексично правильно.

Спілкування - основна форма людського буття, це складний, багатоплановий процес встановлення і розвитку контактів між людьми, що виникає на основі потреб і спільної діяльності. Ефективне спілкування має велике значення в усіх сферах життя – в роботі, особистих стосунках, родині, дружбі та багатьох інших, у діяльності керівника закладу освіти воно відіграє вирішальну роль у створенні та підтримці міжособистісних взаємин в колективі, з учасниками освітнього процесу, керівництвом, у сприйнятті світу та у взаємодії з іншими людьми.

Здатність до спілкування завжди вважалася найважливішою людською якістю, яка проявляється в процесі передачі інформації, емоцій, думок та ідей між членами колективу. Вміння правильно спілкуватися допомагає керівнику у досягненні успіху в управлінській діяльності; дозволяє вирішувати конфліктні ситуації, дає спроможність розуміти підлеглих та будувати з ними

гармонійні відносини, адже головною умовою у стосунках керівника і підлеглих є вимога поваги і доброзичливості.

В основі цих взаємин має бути авторитет керівника, який забезпечується чесністю, добросовісністю, прекрасним знанням своєї справи, принциповістю, повагою до учасників освітнього процесу, принциповістю та діловитістю у прийнятті рішень і домагатися їх виконання, оперативністю щодо розв'язувати питань, що виникли.

Сьогодні диктує нам складні умови для спілкування в колективі: повномасштабне вторгнення РФ на Україну змусило велику частину закладів освіти перейти на он-лайн навчання, а тому виникла потреба он-лайн спілкування керівника закладу освіти з учасниками освітнього процесу, щоб розв'язувати робочі питання. Умови, що виникли, започаткували в колективах існування власного он-лайн етикету: сукупності правил виробничої комунікації та неформального спілкування між колегами.

Основними формами он-лайн спілкування є: електронна пошта, спілкування у месенджерах, телефонні дзвінки та голосові повідомлення. Он-лайн спілкування - це особлива форма комунікації керівника з учасниками освітнього процесу, адже в процесі відбувається взаємодія в мережі Інтернет, що здійснюється шляхом обміну знаковими, та/або мультимедійними повідомленнями;

Поєднання традиційних методів спілкування керівника та сучасних інформаційних технологій (ІКТ) дозволяє зробити освітній процес та вирішення управлінських функцій мобільним, строго диференційованим та індивідуальним. Перевагами використання ІКТ є:

- індивідуалізація прийняття управлінських рішень;
- збільшення обсягу виконаних завдань у визначені терміни;
- підвищення мотивації та активності за рахунок отримання чітких вказівок у виконанні завдань без відриву від роботи;
- розширення інформаційних потоків та обсягу нових знань для успішної реалізації поставлених завдань завдяки використанню мережі Інтернет.

Існують правила он-лайн спілкування, яких повинен дотримуватися керівник:

- У віртуальному світі потрібно дотримуйтеся тих самих стандартів поведінки, що і в реальному житті.
- Пам'ятайте, що ви знаходитесь у кіберпросторі.
- Вміти цінувати і поважайте час і можливості учасників он-лайн спілкування.
- Завжди і в будь-яких нестандартних ситуаціях потрібно зберігати свій імідж.
- Надавати допомогу там, де ви це можете зробити.
- Поважати право на приватне листування.
- Дотримуватися правил безпеки в мережі Інтернет.

Отже, керівник, як користувач Інтернет-мережі повинен усвідомити, що Інтернет має свої правила і саме загальнолюдські цінності впливають на якісне формування змісту ресурсів і послуг цієї зони. Тож: намагайтеся бути толерантним; не ігноруйте правила культурного спілкування; пишіть коротко та зрозуміло; будьте об'єктивним і слідкуйте за правописом. І головне – залишайтеся ввічливим, адже це, чи не найголовніше правило хорошого віртуального спілкування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Чжоу Тінтін Культурна компетентність як результат фахової підготовки вчителів музичного мистецтва. Молодь і ринок. №5-6 (191-192), 2021. С. 177-182.
URL: mir.dspu.edu.ua/article/view/239355/237750
2. Ратушняк Н. Громадянська компетентність педагога в системі післядипломної педагогічної освіти. Педагогічні науки та освіта. 2022. Вип. XL–XLI. С. 85–90.

Скоробагатська О. І.

Верьовка М. В.

*Сумський державний педагогічний
університет імені А. С. Макаренка*

ОСНОВИ ВЗАЄМОДІЇ КЕРІВНИКА ТА ПІДЛЕГЛИХ У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ

У статті розглядаються стилі взаємодії керівника та підлеглих у закладах освіти, їх вплив на ефективність

діяльності навчального закладу, професійний розвиток педагогів та загальну атмосферу в колективі. Виявлено, що стиль керівництва суттєво впливає на мотивацію, задоволеність роботою та відносини між співробітниками. Досліджується еволюція стилів керівництва від античних часів до сьогодення, зосереджуючись на їхньому впливі на заклади освіти. Використовується історичний аналіз теорій та практик керівництва, що охоплює філософські, промислові та психологічні перспективи.

Розуміння історичного розвитку стилів керівництва допомагає освітнім керівникам створювати ефективні стратегії для інтеграції, мотивації та розвитку своїх команд. Практичні рекомендації включають розвиток емоційного інтелекту керівників, сприяння гнучкості в керівництві та підтримку професійного зростання.

Ключові слова: взаємодія керівника та підлеглих, заклад освіти стиль керівництва, трансформаційне лідерство, трансакційне керівництво, ситуаційне керівництво.

Постановка проблеми. У сучасних умовах освітній процес стикається з численними викликами, які вимагають нових підходів до управління навчальними закладами. Сучасний керівник навчального закладу повинен мати специфічний менталітет, який включає в себе певний набір цінностей, навичок та компетенцій, необхідних для ефективного управління. У цій статті розглядаються основні складові менталітету сучасного керівника навчального закладу та шляхи його становлення.

Успіх закладів освіти значною мірою залежить від ефективності керівництва. Керівник у галузі освіти відіграє вирішальну роль у формуванні мотиваційної атмосфери, підтримці високого рівня професійного розвитку та створенні сприятливого психологічного клімату в колективі.

Взаємодія між керівником та підлеглими в освітніх закладах є важливим аспектом ефективного управління. Дослідження цієї теми привертає значну увагу науковців, практиків та фахівців у галузі освіти. Нижче представлений аналіз найважливіших робіт, присвячених вивченню стилю взаємодії керівників та підлеглих у цьому контексті.

Аналіз актуальних досліджень. Харрис., Муйс досліджують різні стилі керівництва та їх вплив на ефективність управління в освітніх установах. Особлива увага приділяється ролі керівника в створенні сприятливого середовища для розвитку лідерських здібностей у всіх членів організації (Harris, A., Muijs, D., 2005)

Лейтвуд, Дэй, Саммонс, Харрис, Хопкінс проводять аналіз впливу різних типів керівництва на успішність учнів, досліджують, які стилі лідерства сприяють досягненню кращих результатів в навчанні, висвітлюють важливість демократичного стилю керівництва та співпраці між керівником та підлеглими для покращення академічних досягнень учнів (Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D., 2006).

Хой и Тартер вивчають вплив трансформаційного типу лідерства на зобов'язаність вчителів до своєї професії, знаходять позитивний взаємозв'язок між трансформаційним стилем керівництва та рівнем вчительської зобов'язаності, що підкреслює важливість підтримки та мотивації персоналу для досягнення високих результатів (Hoy, W. K., & Tarter, C. J., 2011).

Отже, дослідження вказують на значення стилю взаємодії керівника та підлеглих у контексті освітніх закладів. Демократичний та трансформаційний підходи до керівництва часто сприяють підвищенню мотивації персоналу та досягненню кращих результатів у навчанні.

Мета статті – дослідити специфіку взаємодії керівника з підлеглими у закладах освіти, проаналізувати сучасні дослідження з проблеми.

Методи дослідження – аналіз наукових джерел, методи систематизації й узагальнення отриманих даних.

Виклад основного матеріалу. Історія управлінських стилів є складовою частиною загальної історії організаційного управління та розвитку соціуму. Від античних часів до сучасності кардинально змінювались підходи до керівництва, що відображало еволюцію суспільних структур, культуру та економічні умови.

У стародавніх цивілізаціях, таких як Єгипет, Греція та Рим, домінував авторитарний стиль керівництва. Вожді, полководці та царі приймали рішення самостійно,

основуючись на власній владі та авторитеті. Зокрема, Платон та Арістотель розвивали концепції керівництва та державного управління, де керівникам надавалась абсолютна влада.

У середньовічній Європі феодальна система підкреслювала авторитарний стиль. Лорди та королі мали абсолютну владу над своїми підданими, а навчальні заклади, як-от монастирські школи, суворо дотримувались ієрархічних принципів.

Інтелектуальні та культурні зміни почали впливати на традиційні форми керівництва. Поглиблення знань про людську природу та розвиток гуманітарної науки спричинили критику авторитаризму та заклали основи для демократичніших підходів.

У XVIII-XIX століттях відбувся кардинальний перехід до нових методів управління внаслідок промислової революції. Великий акцент робився на ефективність та продуктивність. Впливові теоретики, такі як Фредерік Тейлор, сфокусувалися на науковому менеджменті, який часто мав авторитарний характер, але був спрямований на оптимізацію виробничого процесу.

Після Другої світової війни почало домінувати бачення інтеграції співробітників у процес прийняття рішень. Теорії управління Елтона Мейо та його дослідження в Хоторні підкреслили важливість соціальних та психологічних факторів у виробничому процесі. Цей період відзначився піднесенням демократичного стилю керівництва.

Науковці, такі як Абрахам Маслоу та Дуглас Макгрегор, розширили уявлення про мотивацію та потреби працівників, впливаючи на розвиток ліберальних та гнучких стилів керівництва. Ліберальний стиль набував популярності, сприяючи автономії та креативності співробітників.

У сучасних умовах глобалізації та технологічного прогресу акцент зроблено на гнучкість та адаптивність керівництва. Управлінці використовують змішані моделі, поєднуючи авторитарні, демократичні та ліберальні стилі, залежно від конкретних потреб ситуації. Акцент робиться на розвиток емоційного інтелекту та трансформаційного лідерства.

Взаємодія керівництва і підлеглих у сучасному контексті має певні виклики:

- Залишкові явища авторитаризму в освітніх закладах можуть перешкоджати інноваціям та професійному розвитку.
- Відсутність адаптивності та гнучкості в стилі керівництва може призвести до незадоволеності педагогічного складу та низької мотивації.
- Використання нових технологій та методів освіти вимагає від керівників постійного оновлення знань та адаптації своїх підходів до управління.

Розуміння історичного розвитку стилів керівництва допомагає керівникам сучасних освітніх закладів уникати помилок минулого та вибудовувати ефективні стратегії інтеграції, мотивації та розвитку своїх команд. Гнучкість у поєднанні з історично перевіреними практиками дає змогу досягати високих результатів та формувати позитивну атмосферу у колективах.

Сучасна психологія досліджує взаємодію між керівниками та підлеглими через призму когнітивних, емоційних і соціальних процесів. Вона акцентує увагу на важливості розуміння різних стилів керівництва та їх впливу на професійне життя, мотивацію, задоволеність роботою, а також на психологічний клімат у колективі.

Розглянемо основні теоретичні підходи до лідерства.

Трансформаційне лідерство передбачає, що керівники надихають підлеглих на досягнення високих цілей через спільні цінності та бачення. Вони мотивують своїх підлеглих шляхом індивідуального підходу та підтримки. Цей підхід сприяє позитивним емоціям, підвищує мотивацію та залученість працівників, а також сприяє створенню довірчих відносин у колективі.

Трансакційне керівництво базується на системі нагород й покарань для контролю поведінки підлеглих. Це більш традиційний підхід, який фокусується на виконанні завдань згідно з установленими стандартами. Трансакційне керівництво може бути ефективним для досягнення короткострокових цілей, але недостатнім для розвитку творчого потенціалу та інновацій.

Згідно з ситуаційним підходом, ефективність стилю керівництва залежить від конкретної ситуації. Керівник повинен адаптувати свій стиль управління до рівня зрілості та компетентності підлеглих. Цей підхід сприяє гнучкому керівництву, дозволяє адаптуватися до різноманітних умов та вимог, підвищує рівень задоволеності й продуктивності працівників.

Теорія емоційного інтелекту (ЕІ) є важливим напрямком в контексті трансформації робочих взаємовідносин. Емоційний інтелект включає здатність розпізнавати, розуміти та управляти своїми емоціями, а також емоціями інших. Керівники з високим рівнем ЕІ здатні ефективно регулювати емоційний клімат у колективі. Високий рівень ЕІ керівника сприяє поліпшенню комунікації, зменшенню конфліктів, підвищенню рівня довіри та підтримки серед співробітників.

Основні стилі керівництва, які розглядає сучасна психологія:

1. *Авторитарний стиль*: керівник приймає рішення самостійно, з мінімальною участю підлеглих. Цей підхід може бути ефективним у кризових ситуаціях, але довготривале використання цього стилю може призвести до зниження мотивації та ініціативи співробітників.

2. *Демократичний стиль* передбачає активне залучення підлеглих до процесу прийняття рішень. Керівник створює атмосферу співпраці та взаємоповаги, що сприяє зростанню мотивації та професійної задоволеності співробітників.

3. *Ліберальний стиль* характеризується наданням підлеглим значної свободи у прийнятті рішень. Керівник приймає роль консультанта, надаючи допомогу лише за необхідністю. Цей стиль може бути ефективним у роботі з висококваліфікованими та самостійними співробітниками, але може створити хаос у менш дисциплінованих колективах.

Дослідження показують, що демократичний стиль керівництва пов'язаний з високим рівнем професійної задоволеності, мотивації та продуктивності праці. Авторитарний стиль може бути ефективним у критичних ситуаціях, однак його надмірне використання може призвести до вигорання та зниження продуктивності. Ліберальний стиль може сприяти креативності та інноваціям,

але за відсутності чіткої структури та дисципліни може призвести до втрати контролю над виконанням завдань.

Розглянемо психологічні аспекти впливу стилів керівництва в контексті різних стилів керівництва.

Мотивація: демократичний стиль значно покращує вмотивованість підлеглих, оскільки вони залучені до прийняття рішень і відчуваються частиною команди. Авторитарний стиль часто знижує рівень внутрішньої мотивації, оскільки працівники можуть відчувати пригнічення та відсутність автономії.

Психологічний комфорт: демократичний та підтримуючий стиль сприяє створенню позитивної атмосфери, що зменшує стрес та емоційне виснаження. Ліберальний стиль може сприяти творчому підходу, але у недостатньо структурованому середовищі це може призвести до відчуття невпевненості та непередбачуваності.

Професійний розвиток: трансформаційний стиль заохочує саморозвиток і підвищення кваліфікації. Керівник підтримує індивідуальні потреби підлеглих у розвитку. Транзакційний стиль може обмежити можливості для творчості та інновацій, акцентуючи увагу на дотриманні регламентів.

Практичні рекомендації щодо розвитку емоційного інтелекту керівників:

- 1) Розвиток емоційного інтелекту керівників: проведення семінарів та тренінгів, спрямованих на розвиток ЕІ, можуть допомогти керівникам краще розуміти та управляти емоціями в колективі, що підвищує ефективність їхнього керівництва.
- 2) Гнучкість у виборі стилю керівництва: керівникам має бути надана інформація та методики для адаптації їх стилю керівництва відповідно до конкретних умов та потреб їхніх команд.
- 3) Підтримка професійного розвитку підлеглих: використання прагматичного підходу, який включає визначення індивідуальних потреб і цілей працівників, може сприяти підвищенню їх задоволеності та продуктивності.

Висновки: Сучасна психологія акцентує увагу на важливості гнучкого, адаптивного та емпатійного

керівництва в закладах освіти. Розуміння різних стилів керівництва та їх впливу на психологічний клімат колективу допомагає керівникам підвищувати рівень мотивації, задоволеності роботою та професійний розвиток своїх підлеглих. Успішне впровадження цих знань у практику сприяє створенню ефективного, продуктивного та гармонійного навчального середовища.

Вибір стилю керівництва має бути добре обґрунтованим та відповідає конкретним умовам навчального закладу. Оптимальним є гнучке поєднання різних стилів залежно від ситуації та потреб колективу. Розуміння та застосування ефективних стилів керівництва сприяє створенню сприятливої психологічної атмосфери, підвищенню рівня мотивації та покращенню загальних результатів діяльності закладу освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013). *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*. Bingley: Emerald Group Publishing.
2. Bar-On, R., & Parker, J. D. A. (2000). *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.
3. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
4. Blanchard, K. H., Zigarmi, P., & Zigarmi, D. (1985). *Leadership and the One Minute Manager: Increasing Effectiveness Through Situational Leadership*. New York: Morrow.
5. Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2005). *Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others Through Mindfulness, Hope, and Compassion*. Boston: Harvard Business School Press.
6. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum.
7. Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books.

8. Harris, A., & Muijs, D. "Leadership and Management in Education: Cultivating Leadership Capacity", 2005.
9. Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
10. Hoy, W. K., & Tarter, C. J. "The Influence of Transformational Leadership on Teacher Commitment: A Four-Year Longitudinal Investigation", 2011.
11. Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. "The Impact of Leadership on Student Outcomes: An Analysis of the Differential Effects of Leadership Types", 2006.
12. Northouse, P. G. (2019). Leadership: Theory and Practice. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
13. Yukl, G. A. (2012). Leadership in Organizations. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
14. Андерсон, Д., «Психологія управління в освіті», 2015.
15. Довгань, О., «Ефективне керівництво навчальними закладами», 2018.
16. Ковальчук, В., «Стилі керівництва та їх вплив на колектив», 2020.

SUMMARY

This article aims to explore the evolution of leadership styles from ancient times to the present, focusing on their impact on educational institutions. The study employs a historical analysis of leadership theories and practices, examining philosophical, industrial, and psychological perspectives.

Historical review reveals a transition from authoritarian to more democratic and flexible leadership approaches. Ancient civilizations prioritized authoritarian leadership, which evolved into democratic styles post-Industrial Revolution. Modern leadership combines various styles, emphasizing emotional intelligence and transformational leadership to meet specific situational needs.

Understanding the historical development of leadership styles helps educational leaders create effective integration, motivation, and development strategies. Practical recommendations include developing leaders' emotional

intelligence, fostering flexible leadership, and supporting professional growth.

Key leadership styles discussed in contemporary psychology include authoritarian, democratic, and liberal styles, each with distinct impacts on motivation, psychological comfort, and professional development. Practical recommendations for developing leaders' emotional intelligence include conducting seminars and training sessions, providing resources for flexible leadership style adaptation, and supporting subordinates' professional growth through identifying individual needs and goals.

In conclusion, modern psychology underscores the importance of flexible, adaptive, and empathetic leadership in educational institutions. Understanding the various leadership styles and their effects on the psychological climate helps leaders enhance motivation, job satisfaction, and professional development. Successfully applying these insights creates an effective, productive, and harmonious learning environment.

The analysis underscores the importance of adaptive, empathetic leadership for fostering a positive psychological climate in educational settings. Future research should explore the application of mixed leadership models in diverse educational environments and their impact on teaching and learning outcomes.

Key words: interaction between manager and subordinates, educational institution, leadership style, transformational leadership, transactional leadership, situational leadership.

Темченко О. В.

*Харківський національний педагогічний
університет імені Г. С. Сковороди*

РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ У ФОРМУВАННІ ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

Перетворення сучасної освітньої системи в Україні відбувається з метою створення всіх необхідних передумов для розкриття потенціалу молодого покоління, його розвитку,

духовності та інтелектуальності. Сучасні умови активізували формування різноманітних чинників, що сприяють збереженню і розвитку інтелектуального потенціалу закладів освіти та становленню висококультурної, духовно багатой та творчої особистості, яка має здатність до самореалізації, відповідальності за самостійно прийняті рішення та пошуку сенсу в житті [3].

Характерною особливістю функціонування закладів загальної середньої освіти наразі є використання в управлінні ними ІКТ, які відіграють чи не провідну роль у формуванні якісного освітнього середовища (ОС) закладу освіти.

Питання розвитку закладів освіти, удосконалення системи управління ними, створення ефективного ОС є об'єктом постійних наукових пошуків.

Щодо проблеми впровадження ІКТ в управлінні закладом освіти з метою формування сприятливого ОС в школі, то вона не отримала вичерпного розгляду в науковій літературі. Питання про ефективність діяльності закладів освіти, яка залежить від умов ОС, його рівня та можливостей для повноцінного функціонування, залишаються не визначеними. Також є недостатньо конкретизованими аспекти структури та змісту ОС, методи й напрями застосування ІКТ управління для формування шкільного освітнього простору.

У наукових дослідженнях визначено основну мету наукового менеджменту як галузі управління, яка полягає в удосконаленні практичної значущості наукових робіт, спрямованих на розробляння принципів і методів, що дозволяють ефективно вирішувати проблеми функціонування різних установ, включаючи заклади освіти, у різних умовах.

Наразі у світі однозначно визнано важливість управління в усіх аспектах суспільного життя та необхідність його здійснення на високому рівні інформаційних технологій. ІКТ управління включають у себе повний цикл роботи з інформацією: від її збору до обробляння й отримання нового інформаційного продукту. Іноді ці технології називають інформаційно-динамічними технологіями, оскільки вони самостійно сприяють розвитку керованих об'єктів.

У закладах освіти практичне використання інформаційних технологій стало не лише пріоритетним, але й

невід'ємною потребою у всіх напрямках їхньої діяльності. Це викликано необхідністю забезпечення ефективного управління значною кількістю інформації.

Інформаційний менеджмент розглядається як дисципліна, що досліджує ефективне управління установами, які мають достатнє електронне та програмне забезпеченням управлінського і освітнього призначення. Вона має свій науковий простір. Щодо об'єкта інформаційного менеджменту, то він визначається як організація та управління інформаційними ресурсами установи, такої як заклад освіти. Це відбувається на основі циклу інформації, що включає визначення цілей, створення, збір, зберігання, пошук, аналіз та передачу інформації, а також її використання [4].

Щодо конкретних шкіл, то, не дивлячись на широке застосування різноманітних ІКТ в освітній сфері, деякі заклади освіти ще не розробили власну чітку інформаційну політику.

Слід зазначити, що заклади освіти, які впровадили ІКТ управління ОС, швидше реагують на зміни, легше пристосовуються до ситуацій, удосконалюють освітній процес та сприяють розвитку соціальних та життєвих компетенцій здобувачів освіти.

ОС закладу освіти є універсальним соціально-громадським простором, що служить майданчиком для визнання та усвідомлення власних можливостей і здібностей здобувачами освіти, врахування їхніх потреб і інтересів, а також формування ціннісних орієнтацій [1]. Воно є організованою системою, що включає в себе такі компоненти: визначення окремих елементів, які утворюють структуру школи; встановлення зв'язків між цими елементами; аналіз структури та організації системи; дослідження принципів її функціонування; вивчення процесів управління системою; аналіз історії системи як минулої, так і прогнозованої; синтез зібраної інформації та створення моделі [2].

У центрі моделей ОС школи завжди перебуває здобувач освіти. Деякі дослідники виокремлюють ще три основні компоненти цього середовища: зміст навчання, організаційні підходи та використані технології. Вони визначаються

філософією, місією, моделлю випускника, політикою та стратегією закладу освіти [3].

Світовий досвід в галузі освіти підтверджує, що лише застосування сучасних інформаційних технологій, зокрема технологій менеджменту, у процесі розвитку ОС школи забезпечує: задоволення інформаційних потреб учасників освітнього процесу; ефективне управління інформаційними ресурсами. Необхідною умовою для досягнення позитивних результатів є вибір гнучкої, мобільної та адаптивної ІКТ менеджменту.

ІКТ менеджменту є формалізованим проектом, що містить наукові знання, відомості та практичний досвід, який дозволяє ефективно організувати інформаційний процес.

ІКТ менеджменту щодо розвитку ОС закладу освіти: підвищують якість управлінської діяльності; оптимізують систему документообігу в школі; зменшують частку рутинної роботи працівників; сприяють удосконаленню комунікативних зв'язків між підрозділами й окремими співробітниками; створюють відкрите інформаційне ОС тощо.

Відтак застосування сучасних ІКТ менеджменту для створення єдиного ОС підвищує конкурентоспроможність будь-якого закладу освіти. Це стає можливим завдяки збільшенню його керованості та здатності адаптуватися.

Проведення аналізу ролі ІКТ на сучасному етапі суспільного розвитку дозволяє робити висновок про їх стратегічну важливість. У найближчий період ці технології будуть мати ще більше значення, і їх роль буде швидко зростати.

Отже, ІКТ управління відіграє важливу роль для розвитку ОС закладу освіти з огляду на організацію таких процесів:

- робота адміністрації закладу освіти: ведення офіційної документації; отримання якісного зворотного зв'язку тощо;
- робота вчителя: ведення електронного журналу, створювання навчальних дистанційних курсів, ведення електронного спілкування з учасниками освітнього процесу тощо;
- діяльність здобувачів освіти: забезпечення якісних

освітніх послуг у дистанційному форматі тощо;

- діяльність батьків: можливість перегляду навчальних досягнень своїх дітей, домашніх завдань, спілкування з учителями та членами адміністрації дистанційно тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гончаренко С. У. Український педагогічний словник. Київ : Либідь, 1997. 376 с.
2. Даниленко Л. І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх закладах. Київ : Міленіум, 2004, 358 с.
3. Доповідь про стан та розвиток інформатизації в Україні за 2009 рік. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0005120-09#Text> (дата звернення: 13.04.2024 р.).
4. Калініна Л. М. Інформаційне управління загальноосвітнім навчальним закладом: системи, процесом, технології : монографія. Київ : Інформатодор, 2008. 475 с.

Троян О. Л.

*Сумський державний педагогічний
університет імені А. С.Макаренка*

ІННОВАЦІЙНІ ФОРМИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ПОВНОВАЖЕНЬ В ОСВІТНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

Управління освітою – складний і багатогранний процес, який в Україні здійснюється системою державних органів і органів місцевого самоврядування. Відповідно до ст. 62 Закону України «Про освіту» органами управління освітою України є:

- Кабінет Міністрів України;
- центральний орган виконавчої влади у сфері освіти і науки;
- центральний орган виконавчої влади із забезпечення якості освіти;
- постійно діючий колегіальний орган у сфері забезпечення якості вищої освіти;
- державні органи, яким підпорядковані заклади освіти;
- Верховна Рада Автономної Республіки Крим;

- Рада міністрів Автономної Республіки Крим;
- органи місцевого самоврядування [1].

Розділом VIII «Управління та контроль у сфері освіти» визначено повноваження цих органів, повноваження органів забезпечення якості освіти, державний та громадський контроль у сфері освіти.

Система управління закладами освіти визначається Законами України «Про освіту», «Про дошкільну освіту», «Про повну загальну середню освіту», «Про професійну (професійно-технічну) освіту», «Про фахову передвищу освіту», «Про вищу освіту» та установчими документами.

Безпосереднє управління закладом освіти в межах повноважень, визначених законами та установчими документами конкретного закладу, здійснюють:

- засновники;
- керівник закладу освіти;
- колегіальний орган управління закладу освіти – педагогічна рада/вчена рада;
- колегіальний орган громадського самоврядування – конференція/збори трудового колективу;
- учнівське/студентське самоврядування;
- інші органи, передбачені спеціальними законами та/або установчими документами закладу освіти: наглядова рада.

Відповідно до посади керівник закладу освіти здійснює безпосереднє управління закладом і несе відповідальність за освітню, фінансово-господарську та іншу діяльність закладу освіти.

Права і обов'язки та відповідальність керівника закладу освіти визначаються законом та установчими документами закладу освіти, адже він є представником закладу освіти у відносинах з державними органами, органами місцевого самоврядування, юридичними та фізичними особами і діє без довіреності в межах повноважень, передбачених законом та установчими документами закладу освіти.

Керівник закладу освіти в межах наданих йому повноважень:

- організовує діяльність закладу освіти;
- вирішує питання фінансово-господарської діяльності закладу освіти;

- призначає на посаду та звільняє з посади працівників, визначає їх функціональні обов'язки;
- забезпечує організацію освітнього процесу та здійснення контролю за виконанням освітніх програм;
- забезпечує функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти;
- забезпечує умови для здійснення дієвого та відкритого громадського контролю за діяльністю закладу освіти;
- сприяє та створює умови для діяльності органів самоврядування закладу освіти;
- сприяє здоровому способу життя здобувачів освіти та працівників закладу освіти;
- здійснює інші повноваження, передбачені законом та установчими документами закладу освіти.
- керівництво закладом загальної середньої освіти здійснює директор, повноваження якого визначаються законом, статутом закладу освіти та трудовим договором.

Склалося так, що за час існування людської цивілізації було апробоване безліч підходів до управління закладами освіти. Ці підходи багато в чому залежали від характеру відносин у суспільстві, від пануючої державної ідеології.

Сутнісними ознаками менеджменту є:

- цілеспрямована діяльність щодо управління процесом;
- вплив на людей;
- упорядкування структури;
- підтримка функціонування, забезпечення розвитку;
- організація ресурсів;
- постановка та реалізація мети.

Активність інноваційних пошуків у освіті зумовила потребу виявлення шляхів регулювання інноваційними процесами, а управління ними є однією зі складових загальної системи управління освітою, що спрямовано на:

- подолання адміністративного стилю управління;
- мінімізацію бюрократичних зв'язків між рівнями управлінської вертикалі;
- максимальну підтримку ініціатив та використання інтелектуального і творчого потенціалу педагогів;
- залучення вчених до вирішення нагальних проблем педагогічної практики.

Якісне управління процесами функціонування і розвитку закладу освіти неможливе без високого рівня готовності керівника до запровадження інновацій в освітній процес. Застосування інновацій у менеджменті закладів освіти дозволить сформуванню нові більш інноваційні освітні програми та використовувати інноваційний підхід до формування моделі випускника закладу освіти, підготовки майбутніх конкурентоспроможних фахівців завдяки застосуванню у освітньому процесі сучасних інноваційних методів і форм навчання та інформаційних і комунікаційних технологій; сприяє формуванню інноваційного механізму управління та підвищує результативність його функціонування, який включати форми інноваційних відносин; методіку визначення ефективності впроваджуваних інновацій в освітньому процесі; алгоритм формування та використання інноваційних фондів; специфіку інформаційно-технічної бази.

Основними критеріями інновації є:

- науково-технічна новизна;
- практичне втілення, використання у різних областях діяльності;
- комерційна реалізованість, яка підтверджує, що нововведення прийнято ринком послуг.

Основними формами оприлюднення результатів інноваційної освітньої діяльності є семінари-презентації, публічні конференції для студентів, викладачів, науковців, керівників закладу, виступи у засобах масової інформації тощо [2, с. 10].

Керівник закладу, що здійснює інноваційну діяльність і управляє нею на основі перетворення пізаного, отримує новий результат або оригінальний шлях чи метод його одержання. Інноваційність передбачає наявність у керівника стратегічного мислення, гнучкості та швидкого реагування на зміну ситуації, вміння приймати нестандартні управлінські рішення, йти на ризик, бачити кінцевий результат, підбирати якомога більшу кількість альтернатив.

Нові реалії висувають нові вимоги до якості освіти, зокрема, універсальності підготовки випускників закладів повної загальної середньої, професійної (професійно-технічної), фахової передвищої та закладів вищої освіти,

їхньої адаптації до соціальних умов, особистісної орієнтованості освітнього процесу, його інформатизації, визначальній важливості освіти у забезпеченні сталого людського розвитку.

Отже, в сучасних умовах основні напрями реформування системи управління освітою вбачаються в: чіткому визначенні компетенцій, повноважень і відповідальності органів управління всіх рівнів, забезпеченні їхньої взаємодії; переході від розпорядчого до регулюючого управління системою освіти; розвитку державно-громадських форм управління освітою, а сутність менеджменту освітніх інновацій полягає у забезпеченні умов для внесення системних змін у діяльність освітнього закладу, спрямованих на його розвиток і покращення роботи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про освіту»
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
2. Koroliuk S.V. The essence of management of innovation processes in modern school [Sutnist' upravlinnya innovatsiynymy protsesamy v suchasniy shkoli]. Chasopys, Za red. Korolyuk S.V. – Journal, Ed. Koroliuk S., 2008, No. 16, pp. 9-13.

УДК 378.3

Цзін Гуаньцзе

*Сумський державний педагогічний
університет імені А. С. Макаренка*

ОСОБЛИВОСТІ ІНСТИТУТУ КУРАТОРСТВА В ОСВІТНІЙ ПРАКТИЦІ СУЧАСНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

Згідно із Законом України «Про вищу освіту» однією з найважливіших цілей вищої освіти є задоволення потреб особистості в інтелектуальному, культурному та моральному розвитку. Тотожні ідеї сформульовані в Законі України «Про освіту», стратегічним пріоритетом якої названо створення умов для формування особистості гармонійної, постійно вдосконалюваної, ерудованої, конкурентоспроможної,

небайдужої, яка має міцний моральний дух, в мінливих умовах і сприйнятливою до нових творчих ідей.

Про значимість інституту кураторів у системі освіти, який може реалізувати вищезгадані цілі, сучасні дослідники говорять все активніше, підкреслюючи разом з тим, що виховна діяльність у виші має бути більш ефективною. Крім того, сучасний інститут кураторів передбачає тісний взаємозв'язок виховної діяльності з роботою із соціалізації та адаптації студентів.

Останнім часом посилилася увага до виховної діяльності в освітніх організаціях різного профілю, що зумовлено вимогою державної політики до зміцнення соціально-виховної роботи та практик наставництва у сучасній вищій школі, зростанням розуміння в університетах особливої ролі та потенціалу інституту кураторів у вирішенні зазначених проблем. Всебічне виховання студентів, їх соціалізація та адаптація багато в чому залежить від діяльності кураторів.

На думку ряду дослідників, ця діяльність має невисоку ефективність через недостатню готовність кураторів до її здійснення та вивченості особливостей, критеріїв ефективності діяльності кураторів; відсутності загальних підходів щодо визначення статусу, функцій куратора, єдиної системи підготовки кураторів, повноцінного організаційно-методичного супроводу їх діяльності в університеті.

Досвід кураторської роботи в університеті, а також результати опитування, проведеного серед викладачів низки університетів, відгуки самих кураторів академічних груп здебільшого підтверджують потребу у відповідному організаційно-методичному супроводі. Саме інститут кураторів може стати сполучною та спрямовуючою ланкою у реалізації системи організаційно-методичного супроводу діяльності кураторів академічних груп в університеті, яка може сприяти не тільки підвищенню ефективності даної діяльності, а й створенню сприятливих можливостей для професійно-особистісного зростання як кураторів, а також студентів.

Організаційно-методичний супровід діяльності кураторів академічних груп в університеті визначається в

даному дослідженні як системно організований процес комплексного, безперервного підвищення кваліфікації кураторів, методичної підготовки та тиражування досвіду діяльності кураторів, що включає мережеві засоби комунікації, спрямований на ефективність даної діяльності, на професійне зростання кураторів та студентів [1, с. 8].

Аналіз сучасних наукових праць, що стосуються інституту кураторів та кураторської діяльності у ЗВО, показує, що останнім часом зросла кількість досліджень, де інститут кураторів розглядається в контексті його становлення, розвитку та модернізації у системі вищої освіти.

З достатнім ступенем повноти розроблено питання реалізації виховної роботи у виші; організації та технології діяльності кураторів; формування професійно-ціннісної установки, соціальної компетентності у студентів через діяльність кураторів; гуманізації відносин куратора та студентів; практик тьюторства та наставництва в сучасному виші [2, с. 50].

Значна увага з боку дослідників приділяється проблемам якості, ефективності діяльності кураторів, педагогічній підтримці та супроводі студентів у виші через дану діяльність.

Незважаючи на наявність у сучасних дослідженнях окремих систем, моделей, що так чи інакше стосуються кураторської діяльності, слід зазначити, що на сьогоднішній день недостатньо вивчено питання наукового обґрунтування та розробки систем, що відображають специфіку організаційно-методичного супроводу даної діяльності у ЗВО, що підвищує науково-практичну актуальність теми та визначає потребу у її дослідженні.

Вивчення наукових праць з проблематики дослідження, практики організації та реалізації кураторської діяльності у вищій школі дозволили виявити низку суттєвих протиріч. Це протиріччя між: вимогами сучасної державної освітньої політики до зміцнення соціально-виховної роботи, практики наставництва у сучасній вищій школі, зростанням розуміння в університетах особливої ролі та потенціалу інституту кураторів у вирішенні зазначених проблем та недостатньою вивченістю особливостей та критеріїв ефективності діяльності кураторів; існуючими потребами кураторів ЗВО у

повноцінному організаційно-методичному супроводі їх діяльності та дефіцитом науково-педагогічного знання про специфіку цього супроводу (принципи, засоби, види та форми) у професійному вихованні студентів; очевидною необхідністю у створенні систем організаційно-методичного супроводу діяльності кураторів академічних груп у технічному університеті та їх відсутністю на рівні як наукового обґрунтування, так і практичної реалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Романова С. В. *Організаційно-виховна робота куратора академічної групи у вищих технічних навчальних закладах*: дис... канд. пед. наук: 13.00.07; Слов'янський держ. педагогічний ун-т. - Слов'янськ, 2016.
2. Волковницька Т.М. Робота куратора академічної групи вищого навчального закладу як педагогічна умова професійного: становлення майбутніх фахівців. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету*. Випуск 115. С. 48–51.

УДК 005.1

Ці Юньюнь

*Сумський державний педагогічний
університет імені А. С. Макаренка*

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

У широкому значенні потенціал (від латів. *potentia* - сила) – це засоби, запаси, джерела, що є в наявності і можуть бути мобілізовані, приведені в дію, використані для досягнення певної мети, здійснення плану, вирішення будь-якої задачі; можливості окремі особи, суспільства, держави у певній галузі.

У межах теорії управління та кадрового менеджменту поширене поняття «кадровий потенціал керівника», під яким розуміється, зазвичай, сукупність формальних показників готовності персоналу до професійної діяльності. При цьому для розрахунків застосовують спеціальні показники, виведені

на основі серії статистичних даних. Так, наприклад, дані про освіту кандидата, його стаж та вік вираховуються шляхом розрахунку коефіцієнта професійної перспективності.

У економічній теорії, поруч із кадровим, використовується і поняття трудовий потенціал, під яким розуміються наявні нині і прогнозовані у майбутньому трудові можливості країни, регіону чи підприємства. Трудовий потенціал характеризується кількістю працездатного населення, його професійно-освітнім рівнем, іншими якісними характеристиками.

При цьому під трудовим потенціалом працівника розуміється сукупність якостей людини, що визначають можливість та межі її участі у трудовій діяльності:

- вік;
- фізичне та психічне здоров'я;
- особистісні характеристики;
- загальноосвітня та професійна підготовка;
- здатність професійного зростання;
- ставлення до праці;
- стаж роботи зі спеціальності;
- сімейний стан [2, с. 137].

В останні роки поняття «потенціал» у даному контексті набуло досить широкого поширення в рамках організаційної психології, психології професійної діяльності та психології праці. Разом з тим у психологічній науці воно не відіграє самостійної ролі, а використовується або як синонім здібностей, або певним чином характеризує ключові психологічні зрозумілі, такі як поведінка, об'єкт, активація. У ряді випадків, це поняття використовується взагалі як метафора, що описує резерви особистості.

Визначаючи поняття «потенціал» у межах психології праці, зазначається, що потенціал – це система соціально-корисних здібностей, що проявляються у професійній діяльності, як актуалізованих, так і резервних. При цьому потенціал людини виходить за рамки суто прагматичної відповідності працівника вимогам, що пред'являються до нього у певній сфері діяльності, привносячи до його змісту моральні, гуманістичні засади. Професіонал повинен не лише відповідати вимогам своєї діяльності, а й передбачати її наслідки та нести за них особисту відповідальність [15, с. 15].

Активно використовується поняття потенціалу та в рамках акмеологічної науки. Ще Б. Г. Ананьєв - основоположник сучасної акмеології, використовував його для опису суб'єкта трудової діяльності і включав його працездатність, спеціальні здібності, активність у формі ціннісних орієнтації, мотивів, і сформований у діяльності практичний досвід різного ступеня узагальненості [1, с. 108].

Очевидно, що все більш активне використання поняття «потенціал» у психологічній та акмеологічній науці не випадкове, воно є вельми евристичним з погляду опису можливостей людини і, перш за все, їх застосування у сфері професійної діяльності.

З позицій ресурсного підходу потенціал людини можна розглядати як систему відновлюваних, частково відновлюваних та невідновлюваних ресурсів, що виявляються чи можуть виявлятися у реальній діяльності. Саме діяльність у різних її формах задає відношення до тих чи інших якостей та властивостей людини як до реального ресурсу. При цьому людський потенціал корисніше розглядати не як певний обсяг ресурсів, які людина може пустити в справу протягом свого життя і які дано їй від народження, а як її щоденну, щохвилинну здатність до виробництва таких ресурсів.

Якщо розглянути з цих позицій поняття «управлінський потенціал», то під ним ми можемо розуміти систему наявних та можливих з точки зору їх придбання в майбутньому, затребуваних управлінською діяльністю взагалі (інваріантний аспект) та конкретно управлінською діяльністю (парціальний аспект) індивідуальних, особистісних та професійних ресурсів суб'єкта управлінської діяльності з урахуванням можливостей їхньої взаємної компенсації за рахунок системної самоорганізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Козлов Д.О. Професійно-творча діяльність майбутніх менеджерів освіти у процесі магістерської підготовки. *Матеріали наукової конференції за підсумками науково-дослідної і науково-методичної роботи кафедр СумДПУ ім. А.С. Макаренка у 2008 р.* / [ред. кол.: Н.І. Кириленко, О.В. Багацька, В.С. Бугрій та ін.]. Суми: СумДПУ ім. А.С. Макаренка, 2009. С. 108.

2. Козлова О.Г. Управління процесом формування національної ідентичності майбутніх адміністративних менеджерів. *Інноваційні підходи до виховання учнів козацьких класів і хортингістів у навчальних закладах: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, (27-28 квітня 2017 р., м. Суми) / МОН України, Ін-т проблем виховання НАПН України; Департамент освіти і науки Сумської обл. державної адміністрації та ін.; [редкол.: І.Д. Бех, О.Г. Козлова, З.М. Діхтяренко та ін.]. Суми: ФОП Цьома С. П., 2017. С. 136–139.*

Наукове видання

**МЕНЕДЖМЕНТ У СУЧАСНОМУ
ЗАКЛАДІ ОСВІТИ: ПРОБЛЕМИ, ПОШУКИ,
ПЕРСПЕКТИВИ**

**Матеріали
II Міжнародної науково-практичної
конференції**

(21 травня 2024 року)

Відповідальний за випуск:

Т. Г. Геращенко

Підп. до друку 19.06.2024.

Формат 60x84/16. Гарнітура Times New Roman.

Папір офсетний. Друк офсетний. Ум. друк. арк. 10,81.

Ум. фарб.-відб. 10,81. Обл.-вид. арк. 8,52.

Тираж 100 пр. Вид. №31.

Видавець і виготовлювач:

СумДПУ імені А. С. Макаренка

40002, м.Суми, вул.Роменська, 87

Свідоцтво ДК № 231 від 02.11.2000 р.