

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
„УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ”**

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПІДГОТОВКИ КЕРІВНИКІВ ДО  
ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО  
НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ  
(МОНОГРАФІЯ)**

**КИЇВ – 2012**

ББК 74.24  
УДК 371.1

Теоретико-методичні основи підготовки керівників до оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу: монографія / [Єльнікова .В., Куценко В.І., Маслов В.І. та ін.]; за ред. Г.В.Єльнікової. – К.: УМО, 2012. – 240 с.  
ISBN

Друкується відповідно до рішення вченої ради Університету менеджменту освіти Національної академії педагогічних наук України – протокол № 1 від 11 січня 2012 року.

Рецензенти: **Радкевич В.О.** – доктор педагогічних наук, член-кореспондент Національної академії педагогічних наук України  
**Чміль А.І.** – доктор технічних наук, професор, завідувач кафедри університетської і професійної освіти та права Університету менеджменту освіти НАПН України

Основною метою поданого дослідження є розробка теоретичних, методичних та технологічних засад підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів та установ загальної середньої освіти до оцінювання результатів діяльності шкіл. Розробка математичного апарату оцінювання здійснена на основі кваліметричного підходу, визначення змісту оцінювання – на основі компетентнісного підходу. У дослідженні розглядається система підготовки керівників до оцінювання результатів діяльності загальноосвітніх навчальних закладів, яка розкриває її зміст (опис змістового модуля), структуру: дві очні сесії (установча і підсумкова), етап дистанційного навчання та технологію їх здійснення.

Особлива увага надається розкриттю науково-обґрунтованої системи оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу на районному (міському) та шкільному рівнях. Науковому аналізу підлягають методологічні, теоретичні та методичні складові оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу.

Монографія призначається слухачам і науково-педагогічним працівникам закладів післядипломної освіти, студентам і викладачам вищих навчальних закладів, науковцям, науково-педагогічним працівникам, керівним кадрам освіти, службовцям урядових установ управління освітою та всім, хто цікавиться проблемою підготовки керівників районного (міського) та шкільного рівнів до оцінювання результатів діяльності загальноосвітніх навчальних закладів.

ISBN

ББК 74.24

@ Єльнікова Г.В., Куценко В.І.,  
Маслов В.І. та ін., 2012

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	6
<b>ЧАСТИНА 1</b>	
НАУКОВІ І-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПІВЩЕННЯ ФАХОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОЇ СФЕРИ В ЗАКЛАДАХ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ .....	11
<b>РОЗДІЛ 1</b>	
НАУКОВІ ЗАСАДИ ПІВЩЕННЯ ФАХОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ .....	11
1.1. Аналіз літературних джерел з проблеми підвищення фахової компетентності керівників загальної середньої освіти .....	11
1.2. Підвищення фахової компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу в системі післядипломної педагогічної освіти .....	28
1.3. Визначення змісту підвищення фахової компетентності керівників загальної середньої освіти .....	37
РЕЗЮМЕ .....	55
<b>РОЗДІЛ 2</b>	
МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПІВЩЕННЯ ФАХОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ .....	58
2.1. Структура організації процесу підвищення фахової компетентності керівників в закладах післядипломної педагогічної освіти .....	58
2.2. Методичні засади здійснення навчального процесу в закладах післядипломної педагогічної освіти .....	75
РЕЗЮМЕ .....	87
<b>ЧАСТИНА 2</b>	
ЗАГАЛЬНООСВІТНІЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ЯК ОБ'ЄКТ ОЦІНЮВАННЯ .....	91
<b>РОЗДІЛ 3</b>	
НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ, ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ .....	91
3.1. Нормативна основа функціонування загальноосвітнього навчального закладу й оцінювання його діяльності .....	91

3.2. Теоретичні засади оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу в процесі атестації .....	109
3.3. Методичні засади оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу .....	122
3.3.1. Застосування сучасних методик та науково обґрунтованих критеріїв оцінювання результатів діяльності ЗНЗ .....	122
3.3.2. Методика оцінювання .....	145
РЕЗЮМЕ .....	157
<b>ЧАСТИНА 3</b>	
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДГОТОВКИ КЕРІВНИКІВ ДО ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ЗНЗ .....	159
<b>РОЗДІЛ 4</b>	
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ПІДГОТОВКИ КЕРІВНИКІВ ДО ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ЗНЗ .....	159
4.1. Зміст і структура підготовки керівників районного і шкільного рівнів до оцінювання результатів діяльності ЗНЗ .....	159
4.2. Модель підготовки керівників районного і шкільного рівнів до оцінювання результатів діяльності ЗНЗ .....	170
4.3. Експертна оцінка розроблених наукових продуктів та попереднє застосування оцінної субмоделі в управлінській практиці .....	181
4.3.1. Експертна оцінка розроблених наукових продуктів .....	181
4.3.2. Оцінювання фінансово-економічного напрямку діяльності ЗНЗ .....	183
4.3.3. Попереднє застосування оцінної субмоделі в управлінській практиці .....	190
РЕЗЮМЕ .....	197
ПІСЛЯМОВА .....	198
ГЛОСАРІЙ .....	199
ЛІТЕРАТУРА .....	208
ДОДАТКИ .....	221

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

НАПН України – Національна академія педагогічних наук України

ДВНЗ «УМО» – Державний вищий навчальний заклад «Університет менеджменту освіти»

ЦППО – Центральний Інститут післядипломної педагогічної освіти

ППО – післядипломна педагогічна освіта

ЗППО – заклади післядипломної педагогічної освіти

ОППО – обласні інститути післядипломної педагогічної освіти

ЗНЗ – загальноосвітній навчальний заклад

ЗСО – загальна середня освіта

ОПП – освітньо-професійна програма

ІКТ – інформаційно-комунікаційні технології

ХОНМІБО – назва Харківського інституту післядипломної педагогічної освіти: «Харківський обласний науково-методичний інститут безперервної освіти»

рай(міськ) ВО(УО) – районні (міські) відділи (управління) освіти

РЕР – Регіональні експертні ради

## ВСТУП

Основною метою поданого дослідження є розробка науково-обґрунтованої системи оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу на районному (міському) та шкільному рівнях. Науковому аналізу підлягають методологічні, теоретичні та методичні складові системи оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу.

Актуальність проблеми дослідження зумовлена новими вимогами до оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу в умовах реформування загальної середньої освіти, входження України до світового освітнього простору та недостатньою теоретико-методичною розробленістю. Частково ця проблема досліджена у дисертаційних роботах, але системно підготовка керівників до оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу у взаємодії різних рівнів управління загальною середньою освітою вона не розглядалась у вітчизняній педагогічній науці.

**Мета дослідження:** розробити, науково обґрунтувати та практично апробувати систему підготовки керівників до оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу на районному (міському) та шкільному рівнях.

**Об'єктом дослідження** є управлінська діяльність керівників закладів та установ загальної середньої освіти.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні і технологічні складові (зміст, форми, організаційно-педагогічні умови, результат) підготовки керівників до оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу на районному (міському) та шкільному рівнях.

**Завдання дослідження:**

1. Аналіз сучасного стану та науково-теоретичне обґрунтування системи підготовки керівників до оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу на районному (міському) та шкільному рівнях.

2. Вивчення стану практичного оцінювання результатів діяльності

загальноосвітнього навчального закладу на шкільному і районному (міському) рівнях.

3. Розробка та наукове обґрунтування системи (субмоделі) оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу – змісту відповідної підготовки керівників.

4. Розробка та наукове обґрунтування системи (моделі) підготовки керівників районного (міського) та шкільного рівнів до оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу.

4. Експертна оцінка розробленої системи (субмоделі) оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу та системи (моделі) підготовки керівників районного (міського) та шкільного рівнів до оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу.

5. Аналіз і узагальнення матеріалів дослідження, підготовка монографії з проблеми підготовки керівників до оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу на районному (міському) та шкільному рівнях до друку.

**Актуальність** роботи полягає в недостатній розробленості досліджуваної проблеми й необхідності перегляду теоретичних та методичних надбань минулого щодо системи оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу на районному (міському) та шкільному рівнях.

Поняття оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу є науковою проблемою, що потребує змістовного теоретико-методичного обґрунтування.

Існуючі підходи до визначення критеріїв оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу, її показників базуються, головним чином, на еkleктичних нормативних підходах та окремих наукових дослідженнях, що стосуються умов та особливостей управлінської діяльності керівників місцевих органів управління освітою, навчальних закладів різних типів. Наукові праці щодо узагальнюючої наукової концепції та універсальної методики оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального

закладу, які б відповідали сучасним вимогам і світовим стандартам, для запровадження національної системи моніторингу та оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу в Україні представлені недостатньо.

Актуальність проблеми підсилюється і тим, що входження освіти України у європейський і світовий простір потребує відповідності практики оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу існуючим світовим зразкам.

**Соціальна значущість** дослідження полягає в необхідності запровадження науково обґрунтованої системи оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу і відповідної підготовки керівників навчальних закладів та місцевих органів управління освітою у системі післядипломної педагогічної освіти.

**Економічна значущість** досліджуваної проблеми полягає в отриманні системи (моделі) підготовки керівників до оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу з використанням сучасних технологій, запровадження якої підвищить ефективність управління цією галуззю, що сприятиме покращенню освітніх послуг, відкритості доступу до них громадян України.

Наукове дослідження виконувалося творчою групою кафедри менеджменту, економіки та маркетингу ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України під загальним і науковим керівництвом доктора педагогічних наук, професора Єльнікової Галини Василівни.

Основними результатами наукової діяльності членів творчої групи були такі:

– Масловим В. І. визначено методологію підвищення фахової компетентності та технологію виділення змісту навчання керівників загальноосвітніх навчальних закладів на курсах підвищення кваліфікації (вступ; 1.2; 2.1; 4.1; 4.2; література).



– Єльніковою Г. В. було проаналізовано нормативну базу оцінювання результатів діяльності загальноосвітніх навчальних закладів та запропонована кваліметрична модель оцінювання результатів діяльності ЗНЗ з урахуванням сучасної ситуації в освітній сфері суспільства. Для зручності використання цієї моделі подані методика оцінювання та деякі методики самооцінювання результатів діяльності школи (анотація; вступ; 2.1; 3.1–3.3; 4.1–4.3; всі резюме, післямова; глосарій; додаток В).

– Зуб'яком Р. М. проаналізовані загальні питання підвищення фахової компетентності керівників ЗСО, методику організації і здійснення навчального процесу підвищення кваліфікації керівників ЗНЗ – дисертаційне дослідження на здобуття вченого ступеня к. пед. н., виконано під керівництвом Г. В. Єльнікової (1.2; 2.2.).

– Мельник В. К. проаналізувала літературні джерела з питань підвищення кваліфікації керівників загальноосвітніх навчальних закладів та запропонувала модель їх підготовки до оцінювання результатів діяльності школи (1.2; 2.1; 4.1; 4.2; додаток А).

– Куценко В. І. зроблений аналітичний огляд джерел з економіки освіти та запропоновано систему оцінки фінансово-економічного напрямку діяльності загальноосвітнього навчального закладу (3.3; 4.3).

– Семеньковим О. Г. визначено, що до змісту підготовки керівників системи загальної середньої освіти необхідно включати розробку кошторису та створення каналів позабюджетного фінансування (3.1; 4.3).

– Чернухою-Гадзецькою К. М. досліджувалася проблема рівня професійної компетентності спеціалістів рай/міськ відділів/управлінь освіти щодо питань оцінювання діяльності загальноосвітніх навчальних закладів (4.1; 4.2; додаток А).

– Федоровим Г. В. здійснено аналітичний огляд проблеми оцінювання загальноосвітнього навчального закладу в історичному контексті; досліджено й описано практику оцінювання загальноосвітнього навчального закладу з боку Пирятинського районного відділу освіти Полтавської обл. та Роздольненського відділу освіти АР Крим (3.2; 4.3).

– Гуралюком А. Г. розглянуто два основних підходи щодо інтерпретації якості освіти з математичної точки зору: кваліметричний, функціональний; запропоновано спецкурс для підготовки керівників до оцінювання результатів діяльності школи, апробовано програму використання сучасних комп'ютерних технологій в оцінюванні діяльності навчальних закладів (2.1: 4.1; додаток Б).

– Шевцовою О. М. зроблено аналітичний огляд джерел щодо готовності керівників до оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу.

– Константиною Н. В. здійснено технічний супровід наукових доробок членів творчої групи НДР.

Результати наукового дослідження будуть корисними для керівників місцевих органів управління освітою і загальноосвітніх навчальних закладів щодо можливості науково обґрунтованого оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу на районному (міському) та шкільному рівнях. Результати поданого дослідження можуть бути використані у практичній управлінській діяльності керівників освіти різних рівнів при проведенні атестації загальноосвітніх навчальних закладів, моніторингу їх діяльності тощо. Розробка теоретичних і методичних засад оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу на районному (міському) та шкільному рівнях сприятиме підвищенню фахової компетентності керівників освіти та подоланню часткових протиріч між рівнем відповідності освітніх послуг потребам їх споживачів у якісній і доступній загальній середній освіті.

**ЧАСТИНА 1**

**НАУКОВІ І-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПІВЩЕННЯ ФАХОВОЇ  
КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОЇ СФЕРИ В  
ЗАКЛАДАХ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ**

**РОЗДІЛ 1**

**НАУКОВІ ЗАСАДИ ПІВЩЕННЯ ФАХОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ  
КЕРІВНИКІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

**1.1. Аналіз літературних джерел з проблеми підвищення фахової компетентності керівників загальної середньої освіти<sup>1</sup>**

Глобалізаційні та інтеграційні процеси, що відбуваються в світовому просторі й, зокрема в українському суспільстві, обумовлюють необхідність узгодженого розвитку неперервної професійної та післядипломної освіти як її провідної галузі.

Післядипломна освіта є складовою частиною національної системи освіти, що функціонує відповідно до Конституції України, Законів України «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про загальну середню освіту», Державної національної програми «Освіта» («Україна XXI століття»), Національної доктрини розвитку освіти України у XXI ст., Національної стратегії розвитку освіти в Україні на 2012-2021 рр. та інших нормативно-правових актів, що забезпечують прогностичну та законодавчо-правову базу підвищення кваліфікації кадрів, у тому числі й керівників ЗНЗ.

Так, у Законі України «Про освіту» зазначено: «Післядипломна освіта забезпечує одержання нової кваліфікації, нової спеціальності та професії на основі раніше здобутої у закладі освіти і досвіду практичної роботи, поглиблення професійних знань і умінь за спеціальністю, професією» (ст. 47, п. 1). Як бачимо, саме післядипломна освіта відкриває перед керівниками ЗНЗ можливість для

---

<sup>1</sup> Розробка матеріалів здійснена Зуб'яком Р.М. під керівництвом Г.В.Сльникової

здійснення поглибленої професійної підготовки та якісного оволодіння новітніми галузевими знаннями, а також практичного освоєння нових форм і методів управлінської діяльності [40, с. 18].

Управлінська діяльність керівників ЗСО набуває соціально-педагогічної значущості, оскільки реалізація загальною середньою освітою соціального замовлення на ініціативну, самостійну, творчу особистість можлива за умови гуманізації та демократизації її функціональних засад, підтримки інноваційності та прогресивної динаміки особистісного й професійного зростання.

У сучасних дослідженнях основ управління загальною середньою освітою управлінська діяльність керівника ЗНЗ характеризується наявністю як загальних рис людської діяльності, так і специфічними особливостями, властивими тільки їй [116]. Сучасні вітчизняні та зарубіжні науковці (В. Афанасьєв [3], В. Бондар [7], Л. Ващенко [9; 10], Т. Гавлітіна [13], М. Гриньова [16], Л. Даниленко [19–21; 89], Г. Єльнікова [29–36], О. Зайченко [39], Л. Калініна [43–44], В. Кричевський [59], В. Маслов [67–69], В. Мельник [72–74], Н. Островецька [89], М. Поташник [100; 126; 127], Т. Сорочан [115–116], П. Худоминський [89], Є. Хриков [130], Г. Федоров [128; 129], Р. Шакуров [134]) розглядають управлінську діяльність керівників як особливий вид професійної діяльності та виокремлюють визначальні риси, необхідні для всіх видів діяльності: наявність суб'єкта й об'єкта; реальність вимог і стандартів; активний, перетворювальний, пізнавальний, креативний зміст, зорієнтований на самоактуалізацію й самореалізацію особистості керівника в умовах постійного оновлення та ускладнення освітнього процесу [83].

Змінюються вимоги до управлінської діяльності у напрямі розвитку горизонтальних зв'язків, демократизації, гнучкості для досягнення заздалегідь визначеної мети в умовах мінливості ринкових відносин.

У такому контексті особливої актуальності набуває проблема управлінської підготовки керівників ЗСО і зокрема загальноосвітніх навчальних закладів (ЗНЗ) як високоосвічених, компетентних управлінців, здатних до роботи в умовах конкуренції, підприємництва і ринкових відносин.

Сучасні вимоги до керівника ЗНЗ сформульовані в Законі України «Про загальну середню освіту», а саме: «Посаду керівника загальноосвітнього навчального закладу незалежно від підпорядкування, типу і форм власності може займати особа, яка є громадянином України, має вищу педагогічну освіту на рівні спеціаліста або магістра, стаж педагогічної роботи не менше трьох років, успішно пройшла атестацію керівних кадрів освіти у порядку, встановленому Міністерством освіти і науки України» (ст. 24, п. 2) [40, с. 60].

За таких вимог управління навчальним закладом і загальною середньою освітою в цілому вимагає чіткого усвідомлення керівником потреби в неперервному власному професійному розвитку, який інтегрував би його різнобічні якості, а саме як: менеджера навчального закладу/загальної середньої освіти; професіонала у сфері суспільно значущої управлінської діяльності; компетентної особистості у справі реалізації цілей і завдань управління навчальним закладом/загальною середньою освітою, орієнтованого на соціальне замовлення; керівника, здатного до самооцінки власної діяльності, уміння робити правильні висновки й підвищувати кваліфікацію.

На жаль, більшість керівників ЗСО, у т. ч. ЗНЗ, не мають спеціальної управлінської підготовки. Тільки в останнє десятиліття почалася підготовка керівників за напрямом специфічних категорій спеціальності 8.18010020 «Управління навчальними закладами». Це освітньо-кваліфікаційний рівень магістра, який надає кваліфікацію «керівник підприємства, установи та організації» (у сфері освіти та виробничого навчання). Близько 25 відсотків педагогічних вищих навчальних закладів та ОППО отримали ліцензії на таку підготовку, що явно недостатньо для забезпечення освітніх потреб усіх керівників ЗНЗ України (близько 20 тис. шкіл). Тим більше, що державне замовлення на підготовку має тільки ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України в щорічному ліцензійному обсязі 90 осіб. Усі керівники ЗНЗ повинні підвищувати кваліфікацію один раз на п'ять років. Це становить 4 тис. керівників ЗНЗ на рік, у тому числі близько 2,8 тис. керівників шкіл сільської місцевості. За державним замовленням за п'ять років можуть бути

підготовленими лише 450 директорів. Проте поступають на навчання керівники навчальних закладів різних рівнів організації освіти: дошкільної, загальної середньої, позашкільної, професійно-технічної, ВНЗ I–II рівнів акредитації, керівники районної/міської та обласної ланок освіти тощо. Це ще більше обмежує можливості отримати спеціальну кваліфікацію всім бажаним керівникам ЗНЗ.

Тому можна стверджувати, що переважна кількість керівників ЗСО підвищують кваліфікацію, яку вони офіційно не отримували. За відсутності підготовки важко розробити ефективні навчальні плани підвищення кваліфікації.

За даними відкритої багатомовної мережевої енциклопедії «Вікіпедія» поняття «кваліфікація» (від англ. quality – якість) трактується як: наявність підготовки, професійних знань, навичок та досвіду, які дають можливість особі належним чином проводити певні дії; рівень підготовленості, майстерності, ступінь готовності до виконання праці за визначеною спеціальністю чи посадою, що встановлюється розрядом, класом чи іншими атестаційними категоріями [11].

Основним видом діяльності керівника ЗСО є координація діяльності ЗНЗ, у т. ч. управління останнім. Тому доречно говорити про його кваліфікацію. Опираючись на перше визначення цього терміну, можна стверджувати, що управлінська кваліфікація передбачає наявність спеціальної управлінської підготовки, відповідних знань, навичок, певного управлінського досвіду для виконання посадових обов'язків. Зважаючи на друге визначення, ідеться про певний рівень управлінської підготовленості, управлінської майстерності, а також ступінь готовності до виконання управлінської діяльності, що має визначатися певними атестаційними категоріями. Однак для керівників районної/міської ланки передбачена атестація як держслужбовців, для керівників ЗНЗ не передбачена атестація на державному рівні. Тому ні перше, ні друге визначення не можуть бути легітимними.

Більш того, кваліфікація як сукупність спеціальних знань, навичок, досвіду не враховує ціннісні орієнтації керівників, їх схильності, соціально-особистісні якості, риси тощо. Інтегруючись у світовий освітній простір, українська освітня система має прийняти його орієнтири стосовно компетентнісного підходу в

освіті.

У контексті зазначеного, на перший план у наукових працях Л. Даниленко [19–21; 89], Г. Єльнікової [29–36], Г. Дмитренка [26], Ю. Конаржевського [52], С. Королюк [55], В. Кременя [56–58], Н. Кухарева [61; 62], В. Маслова [67–69], А. Маркової [64; 65], В. Олійника [84–87], О. Савченко [105; 106], Т. Сорочан [115–116], Е. Соф'янца [117; 118], А. Чміля [132], Т. Шамової [134] висувається проблема формування професіоналізму та управлінської компетентності керівників ЗСО у системі післядипломної педагогічної освіти.

На практиці актуальність розвитку професіоналізму та управлінської компетентності керівника ЗНЗ обумовлена такими головними чинниками: вони є першими особами на найвищому рівні управління ЗСО/навчальним закладом, тому відповідають за ефективність роботи всіх ланок та підсистем; вони мають виступати генераторами/носіями ідей у світлі сучасних вимог та відповідно до нормативно-інструктивних документів, правових та моральних норм поведінки учасників навчально-виховного й управлінського процесів; управління розвитком загальноосвітньої школи має здійснюватися на засадах наступності, неперервності, відкритості, цілісності, оптимальності, результативності та постійного моніторингу й маркетингу освітнього процесу в умовах спеціалізації і профілізації навчання; необхідність інтеграції зусиль керівників ЗСО/навчальних закладів різних освітніх рівнів для забезпечення наступності в змінному соціально-педагогічному середовищі в ході навчання людини впродовж життя (дитячий садок – початкова школа – основна школа – старша школа – професійна або вища школа); урахування специфіки управлінської діяльності керівників та їх заступників у реалізації функцій управління ЗСО/навчальним закладом; модернізація в ринкових умовах управлінських функцій керівників ЗСО: *опанування менеджерською функцією*, підсилення самоконтролю, забезпечення вибору в діяльності навчальних закладів, постійного оновлення освітнього процесу, залучення громадськості до управління; *зміщення акцентів управлінської діяльності керівників* в умовах конкурентного середовища на

вдосконалення особистої діяльності та самоорганізації педагогів, учнів, батьків, громадськості; *здатність керівників бачити проблему* й виявляти протиріччя, встановлювати причинно-наслідкові зв'язки, розробляти стратегію, забезпечувати інноваційний розвиток педагогічної системи району/школи; *забезпечення умов* для професійного розвитку педагогічних працівників, їхнього самовираження, самоствердження та самовдосконалення; *поетапне підвищення управлінської кваліфікації* та професійної компетентності керівників ЗСО у системі післядипломної педагогічної освіти.

Урахування специфіки управлінської діяльності керівників дозволило вченим запропонувати структуру їх професійного потенціалу, яка формується в системі післядипломної педагогічної освіти й реалізується на практиці управління ЗСО/навчальним закладом. Структура розглядається в трьох аспектах, а саме: психофізичному (загальні фізичні та психологічні ресурси – стан здоров'я, вік, стать, сила нервових процесів тощо); когнітивному (наявність спеціальних знань з теорії та практики управління, інтелектуальна активність, володіння операціями розумової діяльності, творче мислення, критичність, гнучкість, оригінальність, дивергентність, асоціативність); мотиваційному (рівень мотивації досягнення, потребнісні та ціннісні установи, необхідність у самореалізації, лідерстві, творчості, самоактуалізації).

Одним із пріоритетних напрямів в оцінюванні професійного творчого потенціалу особистості науковці вважають єдність людського «я» – природного та соціального. Тобто наявність природних задатків до вискоєфективної професійної творчої праці, необхідність їхнього розвитку та реалізації в різноплановій практичній діяльності зумовлюють розширення компетентності й зростання професіоналізму керівників ЗСО.

На думку науковців, у практичній діяльності зазвичай враховуються індивідуальні риси особистості, які зумовлені: сукупністю закономірних психологічних і фізіологічних характеристик; наявністю внутрішньої структури особистості та її індивідуальних відмінностей; особливостями емоційно-вольової спрямованості індивіда; суб'єктивною значущістю певних соціальних і



моральних цінностей (Б. Ананьєв [2], М. Боришевський [121], Г. Єльнікова [29–36], Л. Карамушка [45], А. Леонт'єв [63], В. Маслов [67–69], Н. Селезньова [107], В. Семиченко [109], К. Платонов [96], Н. Тализіна [123] та ін.).

Наприклад, В. Маслов [69] розкриває такі складові особистості керівника: політична культура; патріотизм у поєднанні з повагою до інших народів, націй; високі моральні якості; суспільна активність; особисті якості.

Опираючись на роботи О. Ковальова [46], Л. Карамушки [45], Е. Климова [48], Н. Коломенського [50], Н. Кузьміної [60], Р. Шакурова [134] та інших дослідників, учений виділив низку специфічних психологічних якостей, об'єктивно необхідних сучасному керівнику ЗНЗ: стійка соціально значуща мотивація, зацікавленість у праці, здатність до організації колективу на вирішення завдань, які стоять перед школою; схильність до аналітично-творчого мислення, абстрагування й моделювання шляхів розвитку педагогічних процесів; оперативність мислення, його конструктивність; комунікативність, відкритість, здатність до емпатії, спроможність доброзичливо й коректно взаємодіяти з людьми; інтелектуальна та психологічна готовність до прийняття нестандартних рішень, уміння раціонально організувати свою діяльність та інших; уміння в доступній і конкретній формі переконати членів колективу в необхідності використання досягнень науки, передового педагогічного досвіду; схильність до лідерства, уміння логічно й переконливо доводити іншим інформацію, пов'язану зі здійсненням професійної, педагогічної і суспільної діяльності членів колективу; наявність різних видів пам'яті – довготривалої, оперативної, механічної, змістової; стійкість у досягненні поставленої мети, здатність до подолання перешкод, що виникають у процесі роботи; витримка в складних ситуаціях, рішучість тощо [69, с. 125–126].

На нашу думку, систематизовані й інтегровані таким чином моральні і психологічні якості є важливою передумовою для виконання функціонально-посадових обов'язків керівника ЗНЗ, його готовності й спроможності до ефективного використання набутих знань, умінь, досвіду в професійній та соціальній сферах. Саме тому проблема розвитку професійного потенціалу

керівників ЗНЗ в системі післядипломної педагогічної освіти актуальна й вимагає подальших досліджень у галузі педагогіки, психології, філософії, соціології та інших наук.

Як бачимо, професійний потенціал керівника ЗНЗ виступає своєрідним чинником, який визначає сукупність усіх наявних ресурсів, засобів, можливостей і здатностей для їх успішної реалізації в освітньому середовищі [91]. Звідси випливає, що сьогодні управлінська діяльність потребує не тільки розуміння її соціально-професійної значущості, а й об'єктивного оцінювання психофізичних, інтелектуальних, професійних можливостей, творчого потенціалу, необхідності неперервного професійного індивідуального розвитку й удосконалення базових навичок управлінської діяльності в системі підвищення кваліфікації. У цьому зв'язку важливим компонентом якостей керівника ЗНЗ, що визначають його здатність виконувати необхідний комплекс управлінських завдань та рішень, виступає компетентність.

Доцільним щодо природи компетентності є поділ Дж. Равена [102], який стверджує:

1. Компоненти компетентності будуть розвиватися й проявлятися лише у процесі цікавої для людини діяльності. Їх не можливо досліджувати окремо від мотивації: мотивація виступає частиною компетентності.

2. Ефективна діяльність як результат декількох факторів значно більше залежить від цілої низки незалежних, взаємопов'язаних компетентностей, які охоплюють широкий спектр ситуацій у процесі руху до мети, ніж від рівня окремої компетентності або здібності, що проявляється в конкретному випадку. Потрібно оцінювати саме повний ряд компетентностей, які формуються у процесі безперервного професійного навчання й практичного досвіду та виявляються індивідом у різних ситуаціях протягом тривалого часу, котрий витрачається на досягнення значущих цілей.

3. Конкретна ситуація, у якій опиняється індивід, безпосередньо впливає на формування в нього цінності й на можливість розвитку та оволодіння новими компетентностями. Але не лише тут спричиняються обставини, самі люди також

активно здійснюють вибір і проявляють себе по-новому в складних суперечливих умовах професійної діяльності.

Відповідно до цього важливою, на наш погляд, є точка зору І. Єрмакова [37] та інших дослідників, які вважають, що саме компетентісно спрямована освіта може стати стрижневою домінантою сучасної модернізації за рахунок унесення фрагментів соціальних практик й активного залучення керівників та педагогів, громадськості до визначення ключових життєвих компетентностей майбутнього покоління на соціально-педагогічних засадах, що в цілому сприятиме втіленню державної політики в галузі освіти.

Інтегруючи думки та досвід багатьох авторів, зазначимо, що професіоналізм керівника являє собою інтегральну характеристику індивідуальних, особистісних та суб'єктно-діяльних якостей, які дають можливість на максимальному рівні успішності вирішувати типові/нетипові для управлінської діяльності завдання й розглядається як складне цілісне утворення щодо самореалізації особистості у професійній діяльності. У даному контексті реально виділити три рівні професіоналізму керівника ЗНЗ: виконавчий, компетентний, досконалий. Виконавчий рівень в основному передбачає репродуктивну діяльність; досконалий – виступає як ідеальний рівень; компетентний – як рівень поглибленого знання, адекватного виконання завдань через розвиток процесів самоаналізу та саморегулювання, а також готовності до інноваційної діяльності.

Аналіз наукових праць дав змогу з'ясувати, що компетентність керівника є сформованою здатністю, яка достатня для того, щоб жити та працювати комфортно, набуваючи при цьому навичок ефективного спілкування та впевненості у собі. Таким чином, компетентістний підхід в управлінській діяльності надає широкі потенційні можливості для підвищення якості підготовки фахівців, оскільки такий підхід відображає уявлення про складові та інтегральні характеристики навчання, має ширше тлумачення і, окрім традиційних знань, умінь та навичок, передбачає використання гуманістичних, духовних, етичних, естетичних, культурологічних, мотиваційних та інших

детермінант, спрямованих на досягнення вищого рівня розвитку особистості.

Компетентнісний підхід означає переорієнтацію з процесу на результат у діяльному вимірі. У цьому аспекті особливо актуальним є формування управлінської компетентності.

Професійна управлінська компетентність у сучасній науці розглядається як сукупність особистісних можливостей посадової особи, її кваліфікаційні знання, досвід, що дають змогу брати участь у виробленні певного кола рішень або самостійно вирішувати певні питання завдяки наявності відповідних знань і навичок [51].

У педагогіці достатньою мірою досліджені структура, функції й етапи управління освітніми закладами. Разом із тим серйозним питанням, яке потребує вирішення, є розвиток управлінської компетентності фахівців у системі післядипломної освіти для ефективного й продуктивного здійснення своєї подальшої професійної діяльності.

Значний внесок у дослідження компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу зробив В. Маслов. Автор підкреслює, що важливим є визначення наукової основи для систематизації знань та вмінь, що становлять зміст компетентності. На його думку, такою основою може бути певна структура, яка відображає основні напрями, види та форми діяльності, притаманні тій чи іншій посаді. Наявність структури адекватно відповідає змісту діяльності особистості, функціям, які вона виконує, дає змогу відповідним чином систематизувати теоретичні положення і практичні вміння, що в цілому створить базову основу моделі посадової компетентності [67].

У сучасній науково-педагогічній літературі з'явилася тенденція до визначення функцій керівника на основі соціально-психологічного підходу. На основі системного підходу визначають функції управління В. Бондар, М. Грішина, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, В. Пікельна та ін. До психологічних особливостей особистості й професійної діяльності керівника, які визначають рівень його професійної компетентності, вони зараховують уміння створити ефективну управлінську команду; здатність бачити перспективи розвитку своєї

діяльності й самому їх визначати; швидке реагування на зміну ситуації; самостійність і винахідливість у прийнятті управлінських рішень; установку на розвиток організації; творчу активність і здатність до нововведень; рішучість і динамічність у своїх вчинках і думках.

Функції розглядаються з позиції структури циклу управління. Автори цієї групи виділяють функції керівників у відповідності до етапів діяльності, тобто зміни однієї управлінської операції іншою, організаційно-процесуальну сторону.

Друга група авторів поклала в основу аналіз окремих напрямів змістової сторони управління школою: керівництво навчально-виховним процесом, підвищення кваліфікації працівників школи, забезпечення зв'язку з сім'єю вихованців, суспільством, населенням, організаційно-господарська, фінансова економіка.

Виділяють такий підхід до визначення функцій керівника, де разом із елементами змістової і технологічної діяльності значне місце відводиться аналізу соціально-психологічного аспекту управління.

Плюралізм поняття „функція” робить правомірним застосувати до одного і того ж суб'єкта управління дане поняття в різних варіантах, тому що в процесі діяльності керівник здійснює ряд функцій. По-перше, цільові, тобто функції завдань, які стоять перед ним. По-друге, організаційно-професійні, що забезпечують виконання пріоритетних і поточних завдань. По-третє, соціально-психологічні і правові. Всі ці функції, на думку вчених, становлять основу управлінської діяльності керівників ЗСО, а знання і вміння їх реалізувати – управлінську компетентність.

Поняття «управлінська компетентність керівника загальноосвітнього навчального закладу» визначається як складне індивідуально-професійне утворення, яке інтегрує в собі професійні теоретичні знання, практичні уміння, навички, професійно особистісні цінності та якості, забезпечує кваліфіковане здійснення управлінської діяльності та свідомий вибір моделей поведінки [електронний ресурс: [startschool.net.ua](http://startschool.net.ua)].

Аналіз сутності та змісту поняття «управлінська компетентність керівника

школи» свідчить, що в найбільш узагальненому вигляді в літературних джерелах характеристика даного поняття включає наступні блоки: професійний управлінський досвід; професійно значущі знання, уміння й особистісні якості; самостійність у прийнятті управлінських рішень; бачення стратегії та розвитку; керівництво та моніторинг освітнього процесу; мотивація та управління персоналом; управління розвитком та фінансами; внутрішня та зовнішня комунікація; творча активність і здатність до нововведень; культурний кругозір; професійні й соціальні цінності (В. Бондар [7], Л. Даниленко [19], Г. Єльнікова [34], Н. Кузьміна [60], О. Мармаза [66], В. Маслов [69], В. Мельник [73; 74], І. Пархоменко [91], В. Симонов [110; 111], П. Третьяков [125], Г. Федоров [128], А. Хуторський [131]).

Ці положення є актуальними, їх теоретичне усвідомлення дає можливість зробити такі висновки стосовно професійної підготовки та підвищення кваліфікації керівників ЗСО:

1. Компетентність керівників ЗСО/навчальних закладів передбачає постійне оновлення та інтеграцію професійних знань, умінь і навичок у процесі підвищення кваліфікації та практичної діяльності, оволодіння новою інформацією для успішного застосування в конкретних умовах, тобто володіння оперативними й мобільними знаннями.

2. Компетентність керівників ЗСО/навчальних закладів означає не лише володіння знаннями, але й потенційну готовність вирішувати завдання зі знанням справи. Компетентний керівник має не лише знати сутність проблеми, але й уміти розв'язувати її на практиці, застосовуючи при цьому той чи інший метод, що найбільш придатний за даних умов та в даний час, тобто є адекватним. Тому другою важливою якісною ознакою компетентності є гнучкість діяльності, що забезпечує її адекватність існуючим реаліям.

3. Компетентного керівника ЗСО/навчального закладу виділяє здібність серед розмаїття можливих рішень обирати найбільш оптимальне, аргументовано відхиляти сумнівні, ефектні, але не ефективні рішення, що забезпечується розвиненим критичним мисленням, розумінням подій, баченням стратегії та

перспектив розвитку школи.

У час кардинального реформування сучасної управлінської сфери та необхідності практичного освоєння нових форм і методів управлінської діяльності керівникам ЗСО/навчальних закладів необхідно оволодіти такими загальними компетентностями, які інтегруються у професійну (управлінську) компетентність: *стратегічна компетентність* (масштабне мислення, системність, стійкість, здатність передбачати, прогнозувати, моделювати, забезпечувати партнерські стосунки, розуміння взаємозалежності, динамічності й перспективності освітньо-управлінських процесів); *соціальна компетентність* (висока корпоративність, толерантність, креативність, потреба в самоосвіті, запровадженні нововведень, уміння уникати конфліктів та вирішувати їх, здатність до вольового впливу й логічного переконання, харизматичність, управління школою як відкритою соціальною системою); *функціональна компетентність* (відтворення управлінського циклу, уміння приймати рішення, ініціативність, принциповість, високий рівень професійних знань, умінь та навичок, знання функціональних обов'язків, стилів управління, гнучкість у роботі, готовність до ризику); *кваліфікаційна компетентність* (відповідна освіта, досвід практичної діяльності, моральні цінності, здатність до розуміння та використання сучасних інформаційних технологій і засобів комунікацій, самооцінки власної діяльності, уміння робити правильні висновки й підвищувати кваліфікацію, а також усвідомлення природи управлінських процесів, володіння мистецтвом управління людьми, підбором і розстановкою кадрів, організаторські здібності, відповідальність, сила переконань, упевненість у власних силах, авторитет).

У праці Л. Васильченко та І. Гришиної професійна компетентність директора школи визначається як «інтегральна професійно-особистісна якість, що характеризує здатність керівника вирішувати професійні проблеми і типові професійні задачі, які виникають у реальних ситуаціях професійної управлінської діяльності, з використанням знань, професійного життєвого досвіду, цінностей і

схильностей»<sup>1</sup>. Дослідники виділяють такі компоненти професійної компетентності керівника ЗНЗ: мотиваційний; когнітивний; операційний; особистісний; рефлексивний. Як бачимо, у працях вітчизняних та зарубіжних науковців розглядаються не кваліфікаційні вимоги, а відповідні компетентності. Це свідчить про доцільність зміни назви курсів підвищення кваліфікації в системі післядипломної педагогічної освіти. Діяльність інститутів післядипломної педагогічної освіти має спрямовуватись на *розширення професійного профілю та розвиток професійної компетентності освітян*.

У контексті загальної професійної компетентності визначення цих компетентностей дозволяє вченим та практикам окреслити основні напрями формування управлінської компетентності керівників ЗСО/ЗНЗ в системі післядипломної освіти та підвищення кваліфікації: створення педагогічних умов й обґрунтування змісту навчального процесу, який повинен мати міжпредметний характер, містити базові теоретичні знання з теорії управління, менеджменту, педагогіки, психології, економіки освіти, права, соціології, маркетингу освітніх послуг; поєднання предметних та інтерактивних технологій навчання (лекції, семінари, рольові ігри, тренінги, дискусії тощо); організація варіативних форм навчально-методичної роботи з управлінськими кадрами на державному, регіональному та місцевому рівнях; застосування системного підходу до змісту управлінської компетентності керівників ЗСО/ЗНЗ, організації навчального процесу, узгодження діяльності структурних підрозділів інституту післядипломної педагогічної освіти; урахування характерних особливостей навчання дорослих, а саме: особистісне уявлення про навчальний процес, наявність досвіду, готовність учитися, спрямованість на неперервне навчання впродовж життя; упровадження комплексного підходу до розв'язання проблеми підвищення управлінської компетентності керівників ЗСО/ЗНЗ в органічній єдності з процесами підготовки, підвищення кваліфікації та самоосвіти; встановлення прямих і зворотних зв'язків керівника ЗСО/ЗНЗ з органами

---

<sup>1</sup> Васильченко Л. В. Професійна компетентність керівника школи / Л. В. Васильченко, І. В. Гришина. – Х. : Основа, 2006. – С. 102.



управління освітою, інститутом післядипломної педагогічної освіти, іншими інституціями для здійснення самоосвітньої діяльності.

Слід також зазначити, що з позиції особистісно орієнтованого підходу управлінська компетентність керівника ЗСО/ЗНЗ формується в системі післядипломної педагогічної освіти з урахуванням таких загальних принципів: *духовного*, в основу якого закладено поняття про гармонійне співіснування людини й розумно побудованого світу, її прагнення до самовдосконалення й саморозвитку в процесі життєдіяльності та життєтворчості; *гуманістичного й демократичного*, що передбачає неперервне підвищення рівня професійної освіти та виховання керівника, вільного розвитку його здібностей, професіоналізму, творчого потенціалу; *комунікативного*, спрямованого на розуміння себе і свого місця в суспільних процесах та природному середовищі, участі в ефективній продуктивній діяльності щодо задоволення суспільних та особистісних потреб, професійних інтересів в освітній сфері; *персоніфікованого*, який надає кожному керівнику широкі можливості для оновлення, удосконалення, поглиблення професійної підготовки, оволодіння передовим досвідом, набуття власного в процесі управлінської діяльності; *соціально-культурного*, що враховує інтереси суспільства й конкретної людини, виявляє культурні пріоритети та загальнолюдські цінності, забезпечує високий рівень розвитку та освіченості особистості; *особистісно-діяльного*, який вимагає реалізації людини в усіх сферах буття і свідомості, формування професійно спрямованої, компетентної, соціально активної особистості керівника.

Перелічені принципи були визначені вченими в результаті аналізу теорії і практики управління освітою в умовах необхідної адаптації управлінського процесу до стрімких змін, що виходять сьогодні за межі усталених законів, норм щодо подальшого функціонування та розвитку закладів й установ освіти.

Формування та розвиток зазначених вище професійних та особистісних рис керівників ЗСО/ЗНЗ здійснюється протягом життя шляхом формальної та неформальної освіти. Неформальна освіта може бути спонтанною або самоспрямованою. Формальна – здійснюється в спеціальних освітніх закладах.

Розвиток управлінської компетентності керівників ЗНЗ відбувається в системі післядипломної педагогічної освіти.

У цілому аналіз літературних джерел та суспільної практики свідчить про те, що в процесі швидкісних соціально-економічних та техніко-технологічних змін післядипломна освіта стає важливою освітньою галуззю щодо забезпечення професійної підготовки, підвищення кваліфікації та адаптації до нових умов управлінської праці величезної кількості керівних кадрів, у тому числі керівників ЗСО/ЗНЗ.

Підвищення кваліфікації педагогічних і керівних кадрів ЗСО/ЗНЗ є складовою системи післядипломної педагогічної освіти. Вона понад півстоліття виконувала три взаємопов'язані функції: *компенсаторну* (ліквідацію прогалів у базовій педагогічній освіті); *адаптивну* (оперативну переорієнтацію на реформаційні зміни в освіті та суспільстві); *розвивальну* (підвищення професійного рівня, збагачення науковими теоретичними знаннями, оволодіння новими вміннями, інноваційними технологіями, методами, передовим управлінським та педагогічним досвідом).

У сучасних умовах модернізації освіти система підвищення кваліфікації керівників ЗСО/ЗНЗ в ІППО передбачає реалізацію таких завдань: *оволодіння теоретико-методологічними знаннями з основ управління навчальними закладами, які включають: філософію сучасної освіти, державну політику в галузі освіти й формування нового мислення в управлінні ЗСО/ЗНЗ, методи і функції управління, планування роботи сільської школи; педагогічний аналіз; контроль та керівництво; освоєння інформаційних технологій в управлінні навчально-виховним процесом, які сприяють запровадженню освітнього менеджменту, зміні авторитарно-адміністративного управління на мотиваційно-демократичне, спрямуванню форм і методів контролю з боку керівників ЗСО/ЗНЗ на допоміжний, випереджальний, орієнтований на досягнення реальних і соціально значущих цілей, набуття найважливіших управлінських умінь та навичок; оволодіння технологією розв'язання педагогічних проблем, методами створення позитивного психолого-педагогічного клімату, нагромадження досвіду роботи в*

педагогічному колективі, удосконалення управлінської та педагогічної практики сільської школи; зростання рівня творчого потенціалу діяльності керівників ЗСО/ЗНЗ до раціоналізаторського впровадження інноваційних систем, технологій, моделей управління, самостійного збагачення професійної майстерності, управлінської культури, досвіду, загального розвитку, удосконалення морально-вольових якостей.

У процесі подальшого розвитку післядипломної педагогічної освіти визначальним постає структурно-функціональне вдосконалення та навчальна освітня модернізація підвищення кваліфікації керівних кадрів освіти, у тому числі керівників ЗСО/ЗНЗ, як системи, здатної на базі певної варіативності освітніх форм забезпечити повноцінну самореалізацію в особистісній та професійній сферах життєдіяльності.

Таке збалансування інтересів дає змогу управлінському складу обирати нові форми, методи і зміст навчання, що найбільш повно відповідає особистим потребам у підвищенні кваліфікації.

Підвищення кваліфікації керівників ЗСО/ЗНЗ розглядається нами як процес здобуття додаткових знань з базового фаху й удосконалення умінь на основі оцінок власної професійної підготовки, результатів практичної діяльності та їх співвіднесення із соціальними та освітніми запитами.

Підвищення кваліфікації в умовах інноваційних освітніх процесів та регіональних особливостей діяльності загальноосвітніх шкіл перетворюється на гнучку підсистему безперервної освіти, яка оперативно реагує на вимоги й запити суспільства до освітньо-професійного рівня громадян у цілому, постійно забезпечує на регіональному та шкільному рівнях зростання професійної компетентності керівників ЗСО/ЗНЗ, посилення їх зв'язків із соціальним середовищем та освітньо-управлінською практикою.

Як бачимо, в умовах становлення та розвитку системи підвищення кваліфікації керівників ЗСО/ЗНЗ педагогічна теорія і практика здійснила нові доробки теоретико-методологічного, організаційно-методичного та інноваційно-технологічного спрямування освітнього процесу в контексті формування

професійно-компетентної особистості сучасного керівника.

Проаналізовані нами джерела дають підставу для визначення умов щодо підвищення кваліфікації керівників ЗСО/ЗНЗ, які забезпечуються на різних рівнях навчальної діяльності в інститутах післядипломної педагогічної освіти, а саме: *програмно-цільовому* – у навчальному і навчально-тематичному планах та програмах підвищення кваліфікації даної категорії слухачів; *навчально-методичному* – у виборі форм, видів і способів пізнавальної діяльності та орієнтовній тематиці атестаційних робіт, переліках комплексних завдань для навчального практикуму, тематичних блоках питань для підготовки виступів на конференції з обміну досвідом роботи з урахуванням регіонального компонента; *контрольно-аналітичному* – в орієнтовному переліку тематичних блоків питань для проведення комплексного заліку та дидактичних тестів для діагностування ступеня засвоєння інформаційного змісту підвищення кваліфікації слухачів курсів.

Забезпечення сукупності цих умов надає можливості керівникам ЗСО/ЗНЗ поглибити загальнонаукові основи, розвинути професійно значущі якості та управлінські вміння, збільшити альтернативні погляди на процес управління, набути важливих компетенцій в управлінській діяльності з урахуванням регіональних особливостей функціонування навчального закладу.

Виходячи із зазначеного вище, можна стверджувати, що *фахова компетентність керівника* це – професійно-управлінська компетентність. Підвищення кваліфікації керівників ЗСО/ЗНЗ призводить до *підвищення їх фахової компетентності* і відбувається у контексті формальної освіти в закладах ППО або у контексті неформальної освіти – самостійно.

## **1.2. Підвищення фахової компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу в системі післядипломної педагогічної освіти**

Вирішення складних завдань подальшого економічного, суспільно-політичного, соціального і культурного розвитку України можливе лише за

умови створення ефективно функціонуючої системи освіти та її складової – післядипломної освіти і, зокрема, післядипломної педагогічної освіти.

Так, у Державній національній програмі „Освіта” („Україна в ХХІ столітті”) наголошується, що одним із принципів її реалізації є неперервність, яка „відкриває можливість для постійного поглиблення загальноосвітньої та фахової підготовки, досягнення цілісності і наступності у навчанні та вихованні, перетворення набуття освіти у процес, що триває упродовж всього життя людини” [23, с. 9].

За такого підходу поняття „освіта” глобалізується і сприймається вченими та практиками як континуум (від лат. *continuum* – неперервність, суцільність) усіх процесів, що формують, розвивають та адаптують особистість педагога або керівника до ефективної професійної діяльності в умовах стратегічних змін у суспільстві та освіті.

Слід також підкреслити, що в процесі швидкісних технічних, технологічних та соціальних змін саме післядипломна педагогічна освіта стає однією з важливіших освітніх систем щодо здійснення професійної підготовки, перепідготовки та адаптації до нових вимог життя і праці величезної кількості педагогічних і керівних кадрів освіти, в тому числі керівників ЗСО/ЗНЗ. Зокрема, в законі України „Про освіту” зазначено: „Післядипломна освіта забезпечує одержання нової кваліфікації, нової спеціальності та професії на основі раніше здобутої у закладі освіти і досвіду практичної роботи, поглиблення професійних знань, умінь за спеціальністю, професією” [40, ст. 47, п. 1].

У цілому, із урахуванням окреслених реалій, керівники ЗСО/ЗНЗ мають отримати позицію активних суб’єктів на ринку праці освітньої галузі, а отримана професійна підготовка – стати головним особистим капіталом.

За таких вимог управління ЗСО/ЗНЗ постає відповідальною сферою наукового управління в системі загальної середньої освіти, що потребує чіткого усвідомлення керівниками ЗСО/ЗНЗ необхідності неперервного професійного зростання, підвищення управлінської кваліфікації та якісного оволодіння новітніми знаннями в галузі педагогіки, психології, філософії, культурології,

соціології, права, фінансів, менеджменту та інших наук, а також практичного освоєння нових форм і методів управлінської діяльності у сфері шкільної освіти.

З огляду на це, можливо прогнозувати значну зміну масштабів професійної підготовки керівників ЗНЗ з орієнтацією на прийняті в сучасному світі норми періодичності післядипломного навчання даної категорії керівників та відповідні освітні стандарти, що, безумовно, сприятиме динамічному й стабільному входженню вітчизняної освіти до розвинутої світової та європейської спільноти.

У контексті піднятої проблеми важливим, на наш погляд, є визначення наукових підходів щодо вимог високої якості професійної підготовки керівників ЗСО/ЗНЗ у закладах післядипломної педагогічної освіти та пошуку оптимальних засобів досягнення цілей навчання з метою зростання їх професійної (управлінської) активності в умовах різнопланової практичної діяльності. Таким чином, визначається специфіка менеджера освіти (від англ. management – управління) як виду суспільно значущої діяльності, як професії, а система післядипломної педагогічної освіти виступає визначним модернізаційним фактором суспільства, що забезпечує розвиток кадрового потенціалу керівників ЗСО/ЗНЗ.

Як уже зазначалося, післядипломна педагогічна освіта виступає невід’ємною складовою неперервної професійної освіти педагогічних і керівних кадрів навчальних закладів. Зупинимось на її структурі.

У загальному вигляді післядипломну освіту дослідники розглядають як цілісну освітньо-педагогічну систему взаємопов’язаних між собою елементів в єдиній структурі національної освіти. Вона нараховує понад 500 навчальних закладів, у тому числі 186, підпорядкованих Міністерству освіти і науки України; 27 регіональних інститутів післядипломної педагогічної освіти, серед яких: 24 обласних, 2 міських (Київський міжрегіональний, Севастопольський) інститути, 1 республіканський (АР Крим); 2 інститути АПН України; 19 факультетів післядипломної педагогічної освіти педагогічних університетів та інститутів. Всього щорічну перепідготовку і підвищення кваліфікації здійснюють

понад 600 тисяч керівників і спеціалістів різних галузей господарства країни, в тому числі 200 тис. керівників і спеціалістів освітньої галузі.

Базовими елементами системи виступають обласні (регіональні) інститути післядипломної педагогічної освіти, які сьогодні перетворюються на потужні центри формування державної політики і стратегії в галузі освіти. Їх діяльність здійснюється за такими принципами: *відповідність* курсової підготовки та підвищення кваліфікації педагогічних і керівних кадрів потребам особи, суспільства і держави; *доступність* для кожного педагогічного працівника і керівника закладу освіти пропонованих на ринку освітніх послуг форм підвищення кваліфікації, набуття нової спеціальності або спеціалізації; *різноманіття навчальних програм*, курсів за всіма без винятку предметами (наявність можливості вибору); *неперервність підвищення кваліфікації* педагогічних і керівних кадрів в умовах реформування та модернізації післядипломної освіти; *перехід до моделей відкритої освіти* на основі впровадження дистанційного навчання та інших інформаційних, комп'ютерних і телекомунікаційних технологій.

Зокрема, до складу інститутів ППО входить майже 500 структурних підрозділів: 8 факультетів, 109 кафедр, 98 лабораторій, 143 кабінети, 72 відділи, 29 секторів, 38 центрів, 3 філії.

Метою післядипломної педагогічної освіти, і перш за все, керівників ЗСО/ЗНЗ є забезпечення їхнього цілеспрямованого неперервного професійного зростання, яке, в свою чергу, полягає в зміні громадянської свідомості; формуванні нового способу мислення щодо особистісного зростання; підвищенні кваліфікації керівника як суб'єкта управлінської діяльності протягом усього професійного життя; забезпеченні потреби суспільства у висококваліфікованих керівних кадрах освіти, що мають високий рівень професіоналізму і ціннісних настанов, здатних компетентно і відповідально виконувати професійні завдання та посадові функції у навчальному закладі, впроваджувати новітні технології, сприяти інноваційним освітнім процесам, поєднуючи в такий спосіб найновіші досягнення теорії управління, культури і соціальної (передусім, освітньо-

педагогічної) практики.

Наукові праці Ю. Бабанського, В. Бондаря, М. Ващенко, Б. Гершунського, Л. Даниленко, І. Жерносека, В. Олійника, М. Дарманського, Г. Дмитренка, Г. Єльнікової, В. Маслова, В. Пікельної, Н. Протасової, В. Пуцова, С. Крисюка, П. Худоминського, інших науковців створюють засади для розробки теоретично обґрунтованої та методологічно узгодженої системи післядипломної педагогічної освіти керівників ЗСО/ЗНЗ.

Проте зауважимо, що в більшості наукових праць система післядипломної педагогічної освіти керівників ЗСО/ЗНЗ розглядається дослідниками як необхідна умова і засіб підвищення їх професійної компетентності в процесі навчання й удосконалення управлінської діяльності, а не як дієва основа і мета їх професійної підготовки. Тому серед пріоритетних напрямів її державного регулювання і розвитку є створення оптимальних умов для задоволення освітніх та професійних потреб керівників ЗСО/ЗНЗ як управлінців-професіоналів.

Про це наголошено в Концепції загальної середньої освіти (12-річна школа): “Післядипломна педагогічна освіта має стати більш персоніфікованою, надаючи кожному вчителю (керівнику) ширші можливості для оновлення, удосконалення, поглиблення своєї професійної підготовки в прийнятій для нього спосіб, у тому числі на базі дистанційного навчання із застосуванням нових інформаційних технологій”[53].

Отже, в даній площині аналізу післядипломна педагогічна освіта керівників ЗСО/ЗНЗ розглядається нами як система здійснення їх цілеспрямованої професійної підготовки у форматі індивідуалізованої за часом, темпом й спрямованістю спеціальної освіти, що надає можливості для реалізації власної програми її здобуття та ефективного застосування в практичній діяльності.

За такого підходу виникає необхідність вирішувати дві групи ключових завдань професійної підготовки керівників ЗСО/ЗНЗ. Перша група – виявити наукові основи стратегічної діяльності інститутів післядипломної педагогічної освіти в умовах зовнішнього середовища; друга – на належному науково-методичному рівні розробити інструментарій і запропонувати шляхи щодо



забезпечення високої якості підготовки та перепідготовки керівників ЗСО/ЗНЗ як управлінців-професіоналів за рахунок удосконалення внутрішнього механізму управління інститутами післядипломної освіти. На наш погляд, дана точка зору з позиції наукового управління враховує стратегію та перспективи розвитку післядипломної педагогічної освіти і забезпечує на цій основі умови щодо вдосконалення системи професійної підготовки керівників ЗСО/ЗНЗ.

Підтвердженням такого підходу виступають, насамперед, позиції Б. Гершунського і Н. Протасової. Розглянемо порівняльний аспект піднятої проблеми у вищому навчальному закладі системи післядипломної педагогічної освіти.

Так, розглядаючи навчально-виховну систему у вищому навчальному закладі як велику, складну, відкриту, динамічну, організація якої обумовлена цілями і завданнями професійної підготовки і підвищення кваліфікації керівних працівників і галузевих спеціалістів освіти, Б. Гершунський виділяє такі інтегративні ознаки: *цілеспрямованість і керованість*, тобто наявність загальної мети і загального призначення, що задається і коректується суспільством; *складна ієрархічна структура* організації, що передбачає узгодження централізованого управління з автономністю підсистем, елементів; *емерджентність* системи (наявність інтегративних властивостей, що не виводяться із відомих властивостей окремих елементів системи); *багатокритеріальність*; *багатозв'язаність* елементів на одному рівні і між рівнями ієрархії; *складні взаємозв'язки* між динамічними (змінними) параметрами; *наявність множинності* внутрішніх і зовнішніх інформаційних зв'язків між підсистемами і елементами системи; *багатопрофільність* спеціалістів; *багаторазовість* зміни складу і переходу від одного стану до іншого; *наявність зовнішніх і внутрішніх збурювальних факторів*, конкуруючих сторін, імовірність виникнення конфліктних ситуацій [14, с. 105].

На основі перерахованих вище ознак Б. Гершунський доводить, що дана система диференціюється на підсистеми і окремі системи різних рангів складності і упорядкованості. При цьому підсистеми взаємопов'язані, їх

компоненти узгоджені і чітко взаємодіють між собою, що спричиняє кардинальні зміни в професійному розвитку керівників в умовах інтенсифікації і оптимізації навчального процесу.

Стає незаперечним, що відповідний рівень професійної управлінської спрямованості керівника ЗНЗ може бути досягнутий в системі післядипломного навчання через змістовно-цільову і структурно-організаційну реалізацію багаточисленних функцій інститутів післядипломної педагогічної освіти, і перш за все, таких як: компенсаторна, відновлююча, коригуюча, діагностична, моделююча, організаційна, координуюча, консультативна та ін.

Водночас Н. Протасова зазначає, що післядипломна педагогічна освіта як будь-яка освітня система “має інваріантний трьохстрижневий склад”, що передбачає загальнокультурну (загальноосвітню), фахово-кваліфікаційну та функціональну складові, які у сукупності складають ансамбль, структурно адекватний освітньо-професійному змісту підготовки керівників ЗНЗ в інститутах післядипломної педагогічної освіти [98, с. 25-27].

Як бачимо, за інтегративного підходу динамізм системи професійної підготовки керівників ЗНЗ характеризується множинністю складних і різноманітних процесів, викликаних наявністю зв'язків і відношень між суб'єктивними і об'єктивними компонентами, які безпосередньо впливають на кінцевий результат функціонування системи післядипломної педагогічної освіти, забезпечуючи відносну сталість і визначеність у реалізації завдань професійної підготовки керівників ЗНЗ.

На основі зазначеного можна обґрунтувати і визначити: *потребу і необхідність забезпечення професійної підготовки кожного керівника ЗНЗ як управлінця-професіонала в умовах науково обумовленої та практично організованої навчальної діяльності в інституті післядипломної педагогічної освіти; суспільні і освітньо-кваліфікаційні вимоги до структури і змісту навчальної діяльності інститутів післядипломної педагогічної освіти щодо професійної підготовки керівників ЗСО/ЗНЗ; структуру та зміст навчальних програм і навчальних планів для керівників ЗСО/ЗНЗ як одного з оптимальних*

механізмів удосконалення навчального процесу в умовах функціонування інституту післядипломної педагогічної освіти як гнучкої ієрархічної системи.

Як відомо, М. Ващенко розглядає п'ять видів діяльності в навчальних закладах системи післядипломної педагогічної освіти та підвищення кваліфікації, а саме: управлінську, забезпечуючу, навчально-виховну, навчально-пізнавальну, навчально-дослідну [10, с. 19].

Безумовно, кожен із указаних видів діяльності має свої потенційні можливості щодо практичного застосування в навчальному процесі інституту післядипломної педагогічної освіти, адже навчально-виховна система професійної підготовки керівників ЗСО/ЗНЗ розглядається нами як сукупність взаємопов'язаних і взаємообумовлених компонентів, що впливають безпосередньо або опосередковано на навчальний процес, забезпечуючи його функціонування та удосконалення.

При цьому необхідно забезпечувати цілеспрямованість, послідовність і універсальність навчального процесу в інституті післядипломної педагогічної освіти на всіх етапах взаємодії і взаємодоповнення компонентів навчального плану із урахуванням наукового підґрунтя, відповідного дисциплінам, областям знань, задіяним цінностям, а також професійним потребам і запитам керівників ЗСО/ЗНЗ.

Ми виходимо із прийнятого нами положення про те, що управлінська діяльність керівників ЗСО/ЗНЗ пов'язана як із педагогічною (фаховою), так і з професійною (спеціальною) діяльністю. Тому змістова лінія навчального процесу в інституті післядипломної педагогічної освіти полягає в організації двох визначальних ліній: педагогічної (фахової) і професійної (спеціальної), які забезпечують відповідний рівень управлінської кваліфікації керівників ЗСО/ЗНЗ.

Водночас підкреслимо: об'єкти та процеси в системі післядипломної педагогічної освіти досить різноманітні і складні. В навчальній діяльності інститутів післядипломної педагогічної освіти вони передбачають, за нашою пропозицією, оволодіння керівниками ЗСО/ЗНЗ сукупністю знань і вмінь (*сукупним управлінським знанням*) на загальнотеоретичному та науково-

методичному рівнях. Такий процес передбачає: а) *засвоєння системи* наукових фактів, понять, законів, закономірностей; б) *взаємозв'язок навчальних дисциплін*, спецкурсів та набутих умінь для їх комплексної цільової реалізації в управлінській діяльності керівника навчального закладу; в) *відповідальність* за реалізацію загальнолюдських цінностей та особистісних морально-вольових якостей.

Тому досягнення поставленої мети професійної підготовки керівників ЗНЗ стає можливим, по-перше, за умови застосування міжпредметного (інтегрального) узагальнення знань на методологічному, теоретичному і практичному рівнях пізнання; по-друге, на основі забезпечення орієнтації керівників ЗСО/ЗНЗ на загальнолюдські та особистісні моральні принципи та цінності.

Відзначимо, що за предметно-інтегративного підходу навчання керівників ЗСО/ЗНЗ в інститутах післядипломної педагогічної освіти може бути реалізовано такими шляхами: *викладання базових фахових дисциплін* за навчальним планом інституту; *впровадження в навчальний процес* інститутів спеціальних (інтегрованих) курсів; *розробка освітніх стандартів* як втілення соціальних та ціннісних вимог суспільства.

Звідси, необхідно здійснити пошук сукупності науково визначених і практично доцільних методичних умов, врахування яких у процесі професійної підготовки керівників в інститутах післядипломної педагогічної освіти приведе до реалізації загальної стратегії неперервного професійного розвитку, саморозвитку і самореалізації кожного керівника навчального закладу. Такий підхід вимагає спеціального дослідження.

Слід також підкреслити: в зв'язку з тим, що в Україні лише в останні роки введені і законодавчо закріплені освітні та освітньо-кваліфікаційні рівні (1998 р.), в системі післядипломної педагогічної освіти керівників ЗСО/ЗНЗ існує проблема їх цілеспрямованої професійної підготовки, яка набуває державного значення.

Зокрема, за даними МОНмолодьспорту України у структурі вищих педагогічних навчальних закладів на окремих факультетах перепідготовки і

підвищення кваліфікації випускники одержують освітньо-професійну кваліфікацію магістра за спеціальностями: “Кадровий менеджмент”, “Менеджмент організацій”, “Управління навчальним закладом”.

Необхідно відзначити й те, що лише в 2005 році на факультеті менеджменту та психології Центрального інституту післядипломної педагогічної освіти НАПН України отримали спеціальність „Менеджмент організацій” 199, а “Управління навчальним закладом” – 84 керівника освітньої галузі.

Завдяки цьому на практиці з’явилися керівники навчальних закладів, які мають відповідну спеціальну управлінську підготовку. В сучасних умовах соціального розвитку України підвищення їхнього професійного рівня вимагає нових підходів до формування змісту, підбору методів і видів навчання в системі післядипломної освіти.

Отже, нами виявлено, що рівень професійної освіти, необхідний для досягнення стандарту керівника ЗСО/ЗНЗ, виконання функціонально-посадових обов’язків та професійних завдань забезпечується завдяки розробці та реалізації освітньо-професійних та освітньо-наукових програм підготовки і перепідготовки у вищих навчальних закладах або закладах післядипломної педагогічної освіти на основі законодавчо встановлених освітніх та освітньо-кваліфікаційних рівнів.

Головним висновком, цілком закономірним у сучасній освітній ситуації даної категорії керівників, може бути теза про те, що на державному рівні відбувається фундаменталізація завдань і змісту післядипломної освіти керівників шкіл, яка у поєднанні з нормативно-правовою базою забезпечує розв’язання комплексної проблеми їхньої підготовки як управлінців-професіоналів.

### **1.3. Визначення змісту підвищення фахової компетентності керівників загальної середньої освіти**

Творче втілення в життя Закону України «Про освіту» та Національної доктрини розвитку освіти в умовах соціально-економічного реформування українського суспільства потребує адекватної сучасним вимогам адміністративно-

педагогічної компетентності керівників системи загальної середньої освіти, у т. ч. директорів шкіл будь-якого типу та форми власності.

Проблема теоретичного обґрунтування і практичного забезпечення процесу формування посадово-функціональної компетентності керівників ЗСО/ЗНЗ привернула особливу увагу дослідників в останні три десятиріччя, що знайшло відображення в працях, які вийшли на тернинах колишнього Радянського Союзу. Особливо плідна робота щодо вирішення проблеми управлінської компетентності керівників шкіл здійснювалась українськими вченими (Є. Березняк, В. Бондар, І. Жерносек, Б. Кобзар, В. Маслов, В. Пікельна). Теоретичні надбання і певний досвід наших науковців було взято за основу під час підготовки керівників шкіл в усіх республіках колишньої інтегрованої держави.

Динамічні процеси суспільного життя останнього десятиріччя в нашій державі, нові стратегічні напрями розвитку освіти в Україні і відповідні зміни, що відбулися, вимагають перегляду теоретичних надбань і технологій підготовки керівників ЗСО/ЗНЗ відповідно до умов і вимог сьогодення.

Наукове визначення змісту управлінської підготовки керівників ЗСО/ЗНЗ потребує системного аналізу нормативної основи, сучасних принципів і технологій менеджменту, умов ефективної праці педагогічних колективів та специфіки управління ними. Вивчення змісту безпосередньої діяльності керівників ЗСО/ЗНЗ, необхідної для цього законодавчо-правової бази, теоретичних знань та практичних умінь також є головною умовою визначення і формування змістової основи компетентності керівників ЗСО/ЗНЗ.

Як уже зазначалося, під компетентністю ми розуміємо систему теоретико-методологічних, нормативних положень, наукових знань, а також організаційно-методичних, технологічних умінь, що об'єктивно необхідні особистості для виконання посадово-функціональних обов'язків, а також відповідні моральні і психологічні якості.

Важливим теоретичним і технологічним питанням є визначення наукової основи для систематизації знань та умінь, що складають зміст компетентності. Такою основою, на наш погляд, має бути певна структура, яка відбиває основні

напрями, види та форми діяльності, притаманні тій чи іншій посаді. Наявність структури, що адекватно відповідає змісту діяльності особистості, функціям, які вона виконує, дає можливість відповідним чином систематизувати теоретичні положення і практичні уміння, необхідні для виконання конкретних функцій, що в цілому становитиме базову основу моделі посадової компетентності.

Розглянемо розробку моделі змісту компетентності керівника ЗНЗ, її основні конструктивні елементи, які потребують обґрунтованого визначення його функцій. Класифікації функцій директора школи, розроблені вітчизняними і зарубіжними вченими, висвітлює різні аспекти його діяльності, відповідають тим цілям, що ставили собі їх автори. На жаль, вони малоефективні під час вирішення завдань, пов'язаних з визначенням змісту підготовки директорів шкіл та підвищенням компетентності керівників педагогічних колективів.

У цілому питання щодо принципової основи виділення функцій керівника взагалі і директора школи зокрема, їх змісту, структури, термінологічного визначення і систематизації дотепер залишаються відкритими.

На нашу думку, педагогічна наука стоїть перед невідкладним завданням оновлення та узагальнення підходів, методів, ознак термінологічного визначення в системі управління школою, уніфікації своєї термінології відповідно до загальноприйнятої термінології управління. Існуючі систематизації функцій директора школи, що викладено як текстуально, так і у вигляді схем у працях дослідників проблем діяльності керівників шкіл, розрізняються за структурою, термінологією, принципами, які покладено в основу побудови тієї чи іншої класифікації.

До першої, найбільш розповсюдженої групи, належать класифікації, автори яких розглядають функції директора з позицій структури циклу управління, згідно з його елементами, етапами і термінологією, що взято з тієї чи іншої концепції управління. Не зважаючи на деякі розходження щодо виділення кількості етапів циклу управління, послідовності їх розміщення і щодо назв, авторів цієї групи систематизації об'єднує підхід до виділення функцій директора як до етапів діяльності, в основі якої лежать фактор послідовності та методи

діяльності, тобто зміни однієї управлінської операції іншою, що в цілому становить динамічну основу процесу управління, його організаційно-процесуальний бік.

Але, на наш погляд, підхід до функції директора школи з позицій етапів (фаз) циклу управління звужує поняття управління до його операційного боку, не розкриває в повному обсязі зміст основних напрямів діяльності керівника, пов'язаних з конкретною посадою. Етапи (фази) циклу управління характерні для будь-якого управління, починаючи від саморегуляції на клітинному рівні до управління суспільством, водночас є лише частиною всього процесу управління, його операційною (технологічною) рисою, яка забезпечує реалізацію цільових функцій керівника. Такий підхід до функцій директора школи, заснований на процесуальних технологіях суб'єкта управління, ігнорує або залишає поза увагою генезис і розвиток всієї системи функцій керівника в суспільстві. Зосереджуючись на універсальності організаційного (технологічного) боку управління, що об'єднує будь-яку систему управління, автори, на жаль, нівелюють їх змістову специфіку.

Визначення функцій директора школи на основі аналізу окремих напрямів змістової характеристики його діяльності об'єднує другу групу авторів, які досліджували питання наукового управління педагогічними колективами. Відповідно до цієї концепції, виділяють функції керівництва навчально-виховною роботою, підвищення кваліфікації працівників школи, забезпечення зв'язку із сім'єю, суспільством і населенням, організаційно-господарський і фінансовий бік діяльності директора школи. Ці класифікації не повністю відображають головні напрями дій керівництва школи. Вони ставлять поряд функції-завдання (керівництво навчально-виховною роботою і т. ін.) і засоби (підвищення кваліфікації працівників школи, зв'язок з батьками тощо). Засоби відіграють важливу роль, але є складовими частинами функцій-завдань і не можуть перебувати у системі поряд на одному рівні.

У науково-педагогічній літературі можна виділити ще один підхід до визначення функцій директора школи, де водночас з елементами змістової і технологічної діяльності директора школи значне місце займає аналіз соціально-



психологічного аспекту управління. Визнаючи велику роль соціально-психологічного аспекту управління, на нашу думку, не можна погодитися з перебільшенням його значення і відкиданням інших аспектів управління.

За останні роки у працях дослідників чіткіше простежується тенденція до аналізу управління в школі і виділення функцій на основі системного підходу (В. Бондар, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, В. Пікельна). Але істотних змін у розробці теорії управління, на жаль, немає і зараз. Однією з найменш досліджуваних проблем у теорії управління залишаються функції директора школи, структура, принципи їх виділення, зміст і т. ін., хоч розробка цих проблем має теоретичне і практичне значення. Без наукових досліджень змісту діяльності та функцій директора школи неможливе наукове обґрунтування програм, навчальних планів, форм і методів вивчення діяльності керівників педагогічних колективів, подальше вдосконалення системи підвищення кваліфікації керівних кадрів.

Функції, які визначено на основі аналізу змісту і характеру управління, в науковій літературі називаються функціями-завданнями. Йдеться про управління тим чи іншим суб'єктом, що визначено об'єктами-сферами суспільного життя, галузями економіки, наприклад, господарсько-організаторська і культурно-виховна функції завдання.

Зміст функцій-завдань (цілей) змінюється порівняно повільно, згідно з історичними етапами соціально-економічного розвитку суспільства, що робить їх відносно стабільними. Стабільні функції визначають генералізовані об'єкти управління, на які спрямована увага і діяльність керівника як суб'єкта управління.

Аналіз завдань і об'єктів управління директора сучасної школи з позицій системного підходу дає змогу визначити основні напрями його діяльності, що є основними стабільними цільовими функціями керівника педагогічного і учнівського колективів. Одним з таких напрямів є педагогічне керівництво процесом суспільного виховання учнів.

Другим важливим напрямом діяльності загальноосвітньої школи є

управління навчально-виховною роботою педагогічного і учнівського колективів. Умовно ми виділяємо його в самостійну групу функцій, оскільки цей вид діяльності має свої специфічні особливості у принципах, змісті, формах і методах, структурі реалізації, що притаманна тільки процесу навчання.

Поняття «керівництво» стосовно виховання і «управління» у навчальному процесі, ми вживаємо не випадково. Навчанням, тобто передачею суспільно необхідних знань учням школи, виробленням у них умінь і навичок за програмою і поза нею майже повністю займається загальноосвітній заклад (ЗОНЗ). Відповідальність за виконання державних програм і якість засвоєння знань учнями школи адміністрація не розділяє ні з ким: ні з рідними, ні з громадськістю. Знання та вміння, отримані поза шкільними закладами за допомогою засобів масової інформації, від родини та ін., підлягають корекції і певної систематизації, відповідно до змісту шкільних програм, за що також безпосередню відповідальність несе школа.

Процес навчання, починаючи з планування всіх видів та форм роботи і закінчуючи аналітичним підсумковим контролем, проходить усі етапи циклу управління в межах школи. З усіма аспектами (економічними, психологічними тощо) він повністю належить до сфери дії суб'єктів управління (залежно від рівня управління), а це, на нашу думку, дає право говорити про управління навчанням відповідно до змісту цього поняття, яке прийняте в теорії наукового управління.

Щодо виховання найбільш доцільно вживати термін «керівництво», оскільки виховання разом зі школою здійснюють батьки, суспільство, оточуюче середовище, молодіжні і спортивні організації, культурно-просвітницькі заклади, конгресійні установи, засоби масової інформації тощо. Всі вони певною мірою є суб'єктами виховання за своїми статутними, адміністративними, правовими, етичними нормами. Директор школи і члени педагогічного колективу не мають можливості здійснювати постійний вплив на всіх учнів та суб'єктів виховання, відповідно до всіх складових, що входять до змісту поняття управління.

Керівник педагогічного колективу здійснює організацію виховання молоді в

межах школи, однак у мікрорайоні і в сім'ях учнів його функції зводяться до агітаційно-пропагандистської і частково організаторської (координуючої) діяльності, що є лише елементами управління і ближче стоять до поняття керівництва даним процесом у цілому.

Управління навчанням учнів і керівництво суспільним вихованням ми розділимо умовно, щоб визначити специфіку технології дії та впливу на ці дві підсистеми, організувати відповідний конкретний розподіл часу, матеріальних засобів, зусиль людей з метою досягнення кінцевого результату на кожному з цих напрямів роботи.

Добір, раціональна розстановка педагогічних кадрів і обслуговуючого персоналу, орієнтація їх діяльності, інструктаж, регулювання, координація і контроль за роботою колективу, створення умов для їх професійного вдосконалення, забезпечення здорового, комфортного соціально-психологічного клімату, розвиток демократичних засад, творчої активності працівників школи, введення в практику наукової організації праці, взаємодія з батьками учнів і громадськістю, – ці та багато інших питань постійно знаходяться в центрі уваги керівників колективу. Зазначені аспекти діяльності директора школи можуть бути об'єднані в єдину групу адміністративних функцій керівника.

Адміністрування часто трактується в негативному або вузькому розумінні як низка формалізованих розпорядчих актів управління. Водночас адміністрування – це синонім управління або менеджменту, і нами він вживається в цьому значенні.

Основу адміністративної діяльності директора сучасної школи становлять державні закони, морально-етичні норми суспільства, нормативні регулюючі документи органів народної освіти, теорія і практика наукового управління та сучасного менеджменту.

До адміністративної діяльності директора школи також належать фінансово-господарські питання, зміцнення і розвиток навчально-матеріальної бази, що забезпечує умови для успішної реалізації процесів виховання, навчання, ефективної роботи і відпочинку всього шкільного колективу. У зв'язку з цим

доцільно фінансово-господарські види діяльності не виділяти окремо, а приєднати їх до адміністративної групи функцій директора школи.

Маючи певну самостійність, група адміністративних і фінансово-господарських функцій директора школи забезпечує матеріальні, організаційні, правові, соціально-психологічні умови для успішної реалізації двох попередніх груп функцій керівництва суспільним вихованням учнів і управління навчально-виховним процесом.

Всі три групи функцій керівника школи, незважаючи на внутрішню специфіку, на кінцевому етапі мають спільну головну мету забезпечення умов для формування особистості громадянина України. Вони існують у нерозривному зв'язку і не можуть успішно виконуватись окремо одна від одної. Їх умовний поділ, що ґрунтується на діалектичному положенні про внутрішню специфіку часткового будь-якої цілісності, не суперечить методології вивчення специфіки об'єкта як системи на засадах структурно-функціонального аналізу.

Викладені групи функцій керівника ЗНЗ розкривають основні напрями, змістовно-цільовий бік його діяльності як суб'єкта управління в єдиній динамічній системі – школі, тобто є суто управлінськими.

Директор також виконує роботу викладача, тобто виступає в ролі вчителя. Він забезпечує передачу знань, вироблення вмінь і навичок школярів з одного чи кількох предметів, організовує позакласну роботу з даного циклу, слідкує за розвитком творчих здібностей в учнів, надає допомогу відстаючим учням, підтримує контакти з їх батьками і т. ін. Час, що виділений директору школи на вчительську діяльність, становить за розрахунками, близько 13 % всього бюджету часу.

Управлінські і вчительські групи функцій нерозривно пов'язані зі школою, її учительським і учнівським колективами. Але в умовах демократизації та гуманізації нашого суспільства, розвитку ринкових відносин діяльність керівника набуває ще одного важливого напрямку, пов'язаного з активною громадською позицією, презентацією школи, пошуком шляхів надання освітянських послуг.

Викладені основні напрями діяльності директора школи, які є його відносно стабільними функціями-цілями, можна подати так: педагогічне керівництво суспільним вихованням учнів; управління навчально-виховним процесом; загально-адміністративна і фінансово-господарська робота (менеджмент); фахове викладання; громадська, культурно-просвітницька, пропагандистська діяльність [69].

Визначений для кожної функції обсяг об'єктивно необхідних знань і вмінь диференціюється таким чином: методологічні і нормативні знання, загальнотеоретичні (психолого-педагогічні), організаційно-методичні, конкретно-посадові. Вміння можна згрупувати за такими цільовими ознаками: діагностико-прогностичні, тобто пов'язані зі збиранням інформації, її аналізом, систематизацією, визначенням проблем, цілей, завдань, розробкою моделей, різноманітних видів програм, планів і т. ін. Організаційно-регулятивні вміння мають забезпечити виконання цільових програм і планів, створення матеріальних умов, добір і роботу з кадрами, організацію поточної інформації, регулювання виконання рішень, усунення перешкод та ін. Оцінно-коригуючі вміння відбивають необхідну теоретичну підготовку і практичні якості, що потрібні для організації, збирання, систематизації і аналізу підсумкової інформації, прийняття принципових рішень, розробку моделей з удосконалення процесів управління на всіх рівнях керованої системи, тобто для здійснення її корекції.

Наявність систематизованої таким чином інформації щодо знань і вмінь, визначених на основі аналізу умов, змісту специфічної діяльності директора школи, дає змогу виділити зміст функціональної компетентності керівника й водночас зміст підвищення його фахової компетентності при навчанні на курсах підвищення кваліфікації.

Існують інші підходи до виділення змісту підвищення фахової компетентності керівників системи загальної середньої освіти. Так, В. Пуцов розглядає структуру процесу підготовки директора школи до управління в системі підвищення кваліфікації. Вчений з урахуванням функцій керівника школи доводить необхідність оволодіння такими знаннями: методологічні,

нормативно-законодавчі, загально-теоретичні, організаційно-педагогічні; вміннями: прогностичні, організаційно-регулятивні, контрольні-коригуючі [С. 74]. Автором виокремлена організаційно-педагогічна група знань, спрямована на розкриття процесу управління вихованням [99, с. 79-80]. З метою підвищення ефективності управлінської діяльності керівників шкіл запропоновано етапи курсової підготовки з аналізом форм навчальної діяльності слухачів, а саме: організаційно-установчий, регулятивно-навчаючий, оперативно-діяльний, контрольні-оціночний [99, с. 87]. Головна увага автора зосереджена на змістових компонентах системи підвищення кваліфікації керівників шкіл, що охоплюють весь дидактичний цикл навчання: формування мети, засвоєння знань, їх осмислення, застосування знань та вмінь, контроль результатів навчання [99, с. 129]. Разом з тим, ми вважаємо за доцільне виділити, що поза увагою автора залишився аналіз впливу організаційно-управлінської структури системи підвищення кваліфікації щодо створення науково-методичної бази курсової підготовки керівників.

В. Олійник вважає за доцільне розглядати систему післядипломної освіти в двохаспектному варіанті: по-перше, з точки зору вироблення стратегії післядипломної освіти в нових умовах господарювання з урахуванням взаємодії із зовнішнім середовищем; по-друге, з позицій удосконалення внутрішнього механізму управління процесом підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів з метою забезпечення їх високої якості [85, с. 4].

На думку В.В.Олійника формування таких важливих компонентів педагогічної кваліфікації як професійна свідомість, здатність до самоаналізу, професійний саморозвиток – відбуваються в процесі практичної діяльності, коли спеціаліст буде “проживати” реальні педагогічні вимоги і професійні утруднення.

А це є завдання післядипломної освіти, коли в умовах реалізації навчальних програм підвищення кваліфікації відбувається перенавчання або донавчання спеціалістів з урахуванням швидких соціально-економічних і техніко-технологічних процесів. Тому виникає необхідність вирішувати дві групи ключових завдань ефективної діяльності по зростанню фахової підготовки

спеціалістів. Перша група – виявити наукові основи стратегічної діяльності навчальних закладів післядипломної освіти в умовах зовнішнього середовища. Друга група – на науково-методичному рівні розробити інструментарій і запропонувати механізми забезпечення високої якості підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів за рахунок удосконалення внутрішнього механізму управління закладів післядипломної освіти [85].

Логічно формується кінцева мета підвищення кваліфікації – підвищення ефективності всієї управлінської діяльності директорів навчальних закладів в умовах тісного взаємозв'язку курсового і міжкурсвого підходів як єдиної системи неперервної освіти. Отже, мова йде про фундаменталізацію післядипломної педагогічної науки, що означає:

По-перше: поглиблення теоретичної, загальнонаукової підготовки керівників ЗНЗ в системі післядипломної освіти. Адже в сучасному перехідному світі, який прагне до реструктуризації (політичної, економічної, соціальної, духовної) значно зростає роль соціального управління. Об'єктом його керованого впливу виступає суспільство як частина матеріального світу з притаманними йому формами життєдіяльності людей, сукупністю суспільних відносин, способів взаємозв'язку, взаємодії і взаємообумовленості різних складових в соціономічній системі спеціальностей “людина-людина” [119]. Тому в межах освітньої галузі для швидкого опанування новими видами управлінської діяльності сучасний керівник повинен мати глибоку теоретичну базу управлінських знань. Глибока професійна (управлінська) теоретична підготовка забезпечує керівнику широту загального і професійного кругозору, здатність цілеспрямовано здійснювати освітньо-управлінський процес, оптимально реалізовувати новий зміст, форми і способи управлінської праці в межах навчального закладу.

По-друге: в умовах соціального і науково-технічного прогресу керівник ЗНЗ як і кожна професійно самодостатня людина повинен оволодіти позапрофесійними або надпрофесійними компонентами. Вони отримали умовну назву базисних кваліфікацій [82, с. 8]. Це володіння “наскрізними” вміннями користування комп'ютером, базами й банками даних; це знання економіки, бізнесу, фінансів, права, маркетингу, соціології; патентно-ліцензійної сфери; нормативної бази функціонування навчальних закладів

різних форм власності (приватної, колективної, комунальної, державної); вміння захистити інтелектуальну власність навчального закладу, санітарно-медичні знання, які узагальнені сьогодні у навчальному курсі “Безпека життєдіяльності людини”.

Таким чином, відбувається зміна акцентів щодо оцінки підходів в системі освіти: від так званого “гностичного” (знаннєвого) – до діяльнісного підходу.

Основна мета післядипломної освіти розглядається як формування здатності керівника до активної управлінської діяльності в усіх її формах. Тобто знання набувають нового функціонального змісту – бути засобом, знярядям професійної (управлінської) діяльності.

В цілому, професійні діяльнісні потреби керівника школи можна уявити у вигляді багаторівневої ієрархічної системи. Перший – вищий рівень складають найбільш стійки потреби, спрямовані на досягнення головних життєвих цілей, а також засобів їх досягнення. Другий – утворюють загальні потреби у визначеній сфері діяльності (управлінська діяльність). Третій – це більш часткові потреби, що відносяться до конкретних об’єктів і ситуацій професійної діяльності [101, с. 44].

Підвищення кваліфікації керівників задовольняє потреби третього рівня. Це потреби у професійно значущих знаннях та вміннях (знання теорії соціального управління, школознавства, теорії виховання, вікової психології, визначення принципів управління, дотримання яких забезпечує високу якість керівництва педагогічним колективом). Аналіз системи управління різних типів навчальних закладів України (школа, ПТУ, технікум, ВНЗ), теорії і практики соціального управління, нормативних джерел МОН України дає змогу виділити об’єктивні тенденції і закономірності функціонування навчальних закладів, сформулювати принципи управління, які власне, визначають рівень управлінської кваліфікації керівника ЗНЗ.

Тому післядипломна освіта базується на основі комплексних теоретико-методологічних досліджень, пов’язаних з розвитком світового менеджменту, де напрацьовано значний науковий доробок такими вченими, як: М.Альберт, К.Арджіріс, Р.Акофф, В.Афанасьєв, Л.Берталанфі, М.Вебер, Р.Девіс, П.Друкер, Г.Емерсон, Л.Клейн, Г.Кунц, Д.Мак-Грегор, А.Маслоу, Е.Мейо, Г.Слезінгер,



Ф.Тейлор, А.Файоль, Г.Форд, Д.Форрестер, Ф.Хедоурі та ін.

У зв'язку з цим з'явилась потреба кваліфікованого оволодіння сукупним управлінським знанням в системі післядипломної освіти керівників середньої ланки – директорів загальноосвітніх навчальних закладів. Нагадаємо, що саме в Законі України “Про загальну середню освіту” визначена головна управлінська функція керівника закладу освіти: “Керівництво загальноосвітнім навчальним закладом здійснює директор” (ст.39, ч.1) [40. с. 67].

Нормативно-правовий статус директора навчального закладу визначається Законами України “Про освіту”, “Про загальну середню освіту”, іншими актами законодавства України, статутом, правилами внутрішнього розпорядку загальноосвітнього навчального закладу.

Відомий вітчизняний вчений В. Маслов пропонує розробити стандарт формування посадово-функціональної (професійної, або фахової) компетентності керівних кадрів освіти системи загальної середньої освіти. При цьому він зазначає, що ефективність практичної діяльності керівників освіти, спрямованої на вирішення завдань, пов'язаних з її реформуванням та подальшим розвитком у відповідності до вимог сьогодення багато в чому залежить від рівня професійної компетентності кожного посадовця та його особистісних морально-психологічних якостей.

Компетентнісний підхід у роботі з підготовки і підвищення кваліфікації працівників освіти набуває все більшого поширення як в теоретичній, так і у практичній площині у різних країнах світу та нашій державі. Він використовується як наукова концепція, що покладена в основу для визначення мети, змісту, методів та організації навчання, діагностики рівнів готовності і відповідності особистості до ефективної діяльності на відповідній посаді, або у конкретній професійно-фаховій сфері.

На думку В. Маслова, під професійною, посадово-функціональною компетентністю слід розуміти теоретичну, технологічну (практичну), а також моральну і психологічну готовність особистості виконувати функції, що входять до її обов'язків і прав відповідно до повноважень певної посади

(адміністративно-керівний склад, спеціалісти, методичні працівники т. і.) або певної професійно-фахової спрямованості (професорсько-викладацький склад, вчителі, майстри виробничого навчання тощо) тобто до визначеної і визнаної у конкретному суспільстві компетенції.

Компетенція законодавчо або нормативно чітко визначає коло повноважень та прав особистості на здійснення відповідних дій у межах конкретної посади, або спеціальності у певній професії і предметно-фахової спрямованості у педагогічних працівників, а також відповідальність за якість і результати своєї роботи. Науковець зазначає, що компетенції – упорядкована сукупність, методологічних, загальнотеоретичних, спеціально-теоретичних (фахово-професійних) знань та адекватних для їх реалізації технологічних умінь об'єктивно-необхідних для якісної діяльності особистості, яка обіймає конкретну посаду, або працює у професійно-фаховій сфері (науково-викладацькі, наукові, методичні працівники, вчителі, вихователі т. і.). Виокремлені, теоретично обґрунтовані і систематизовані компетенції є науковим підґрунтям об'єктивно необхідним для формування і подальшого розвитку компетентності особистості у конкретній сфері діяльності відповідно до її посадово-функціональних обов'язків, або професійно-фахової спрямованості а також для оцінки ступеня готовності до виконання відповідних обов'язків.

В сучасних умовах суспільного розвитку виникла необхідність подальшого поглиблення теорії і покращення практичної діяльності післядипломної педагогічної освіти, підвищення посадово-функціональної компетентності керівників навчальних закладів і працівників управлінської ланки різних рівнів відповідно до потреб і вимог сьогодення нашої держави та взаємодії з іншими країнами, що обумовлено інтегративними процесами у сфері освіти.

Концепція формування посадово-функціональної (професійної компетентності) працівників освіти, на наш погляд, повинна базуватись на необхідності розробки наступних головних структурних складових стандарту компетентності: змісту навчання, організації навчання, технологій (методів) навчання, а також суспільних, науково-обґрунтованих вимогах до психологічних

та морально-етичних якостей особистості, які об'єктивно необхідні для ефективного виконання посадово-функціональних (професійно-фахових) обов'язків.

**Стандарт** (англ. standard) – норма, зразок, мірило. Продукт, що відповідає певним прийнятим вимогам. Стандартизація встановлення єдиних норм, вимог до чогось. В той же час поняття стандартності може вживатись як певний шаблон, щось позбавлене оригінальності, новизни, як антитеза інноваційності. Ми вживаємо дефініцію стандарт не в розумінні чогось шаблонного, позбавленого розвитку та змін, а як умовне, науково обґрунтоване обмеження чітко визначеного змісту, форм, методів, технологій, умов і засобів організації підвищення компетентності керівних кадрів освіти у системі післядипломного безперервного навчання. В нашому випадку стандарт – це орієнтовний взірець, який взятий за основу для формування та підвищення компетентності керівників навчальних закладів і установ освіти відповідно до потреб та вимог суспільства на певному етапі його розвитку, що дозволяє і вимагає оновлення змісту структурних складових стандартів.

До загального стандарту посадово-функціональної (професійно-фахової) компетентності особистості повинні входити такі головні складові: концептуальна, нормативно-правова, змістова, організаційно-технологічна, оціночно-аналітична (діагностична).

В концептуальній складовій відображаються головні положення, щодо мети і основних напрямків змісту діяльності відповідного посадовця або фахівця та принципи побудови моделі компетентності, її структура та теоретичне обґрунтування з визначення змісту компетентності, його систематизації.

Нормативно-правова складова компетентності відображає законодавчо-нормативні, інструктивні засади діяльності відповідно до конкретної посади, фахової діяльності особистості, правову основу її повноважень та обов'язків.

Змістова складова компетентності містить науково-обґрунтовану, систематизовану та структуровану сукупність теоретичних положень (знань) та відповідних видів, форм, методів діяльності (умінь), що повинні забезпечити

ефективну роботу конкретного управлінця.

Організаційно-технологічна складова містить засоби організації навчального процесу, його види, форми, методи тощо.

Оціночно-аналітична складова компетентності спрямована на отримання достовірної обґрунтованої інформації про рівні сформованості компетентності на всіх етапах її формування.

Стандарт змісту компетентності є, з нашого погляду, провідним у системі формування і підвищення кваліфікації особистості в процесі навчання. Зміст компетентності повинен визначатись на основі аналізу нормативно-правової, регламентуючої, сертифікуючої, посадово-інструктивної документації, а також професіограм, якщо вони існують для певних категорій посадовців і фахівців. Дуже важливим для визначення стандартів змісту компетентності є безпосереднє вивчення різними методами (спостереження, інтерв'ю, тестування, т. і.) безпосередньої діяльності особистості в конкретних типових та формалізованих умовах. Отримана інформація повинна бути проаналізована досвідченим фахівцем з метою визначення змісту і обсягу теоретичної, нормативно-правової, фахової основи (певних знань), а також відповідних форм, методів, технологій (конкретних умінь), необхідних для здійснення посадово-функціональних (професійно-фахових) обов'язків.

Відібрана на основі аналізу сукупність інформації, що повинна забезпечувати якісне виконання відповідних прав та обов'язків (повноважень), структурується та систематизується у відповідності до тієї чи іншої концепції систематизації. Найбільш доцільним підходом до систематизації інформації є її структуризація та систематизація у відповідності з головними напрямками діяльності особистості (цільові функції), а також орієнтуючись на послідовність етапів процесу логічної діяльності у відповідності до функцій універсального управлінського циклу (розробки та прийняття рішення, моделювання, організація і виконання рішення, контроль, аналіз, оцінки результатів та корекція наступної діяльності). Структуризація та систематизація інформації стандартів змісту компетентності, як підтвердив багаторічний особистий досвід, найбільш

раціональна і ефективна у системі підвищення посадової та професійно-фахової кваліфікації керівних працівників освіти. В першу чергу це стосується, так званого, базового професійно-посадового, фахового компонента (складової) компетентності.

Але до загального стандарту компетентності, на наш погляд, повинні входити й інші стандарти, залежно від конкретної посади і фаху працівника. Зокрема для керівників ЗНЗ пропонуються такі додаткові компетентності: загальнокультурна, суспільнознавча, нормативно-правова, віталогічна, ІКТ, мовна, психологічна, які, у свою чергу, мають певну структуру, що складається з опису цілеспрямованості змістової компетентності і модулів змісту у яких розкривається структура даної компетентності, а у кожній структурі модулю відображаються вже деталізовані теми та форми їх реалізації, які використовуються для розробки програм, навчально-тематичних планів, тематики випускних робіт, діагностичних методик тощо (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Структура стандарту змісту фахової компетентності керівників ЗНЗ для системи післядипломної освіти (орієнтовний варіант)

Головні структурні складові компетентності	Цільова спрямованість змісту	Модулі змісту компетентності
I загальнокультурна	Формування систематизованих уявлень та знань про головні етапи і складові загальнолюдської культури: наука, техніка, мистецтво в контексті розвитку регіональних і світової цивілізації, сучасний стан і тенденції розвитку.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Культура як інтегративне відображення управлінського розвитку.</li> <li>2. Головні складові і зміст загальної культури людства</li> </ol>
II суспільнознавча	Розвиток знань про соціально-економічні закономірності суспільного розвитку, формування наукових уявлень і розуміння про сутність і тенденції суспільно-політичних процесів, що відбуваються у світі і Україні формування систематизованих знань про провідні світові релігії їх роль і вплив на суспільний розвиток.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основи теорії та історії суспільної еволюції.</li> <li>2. Тенденції громадських-політичних процесів в Україні і світі.</li> <li>3. Релігійні конфесії та їх вплив на суспільні явища.</li> </ol>

## Продовження табл. 1.1

III нормативно-правова	Упорядкування знань про законодавчі положення у сфері освіти України, а також озброєння керівників ЗНЗ системою нормативно-правової інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень у процесі адміністративної, фінансово-господарської діяльності, роботи з кадрами і взаємодії з різними установами.	1. Законодавча база освіти України. 2. Нормативні основи управлінської праці.
IV віталогічна	Надання знань про формування екосистем та взаємовплив природного середовища на людину, його збереження, а також систематизованої інформації про організацію здорового способу життя; вивчення факторів, що впливають на здоров'я людей; забезпечення охорони праці та санітарно-гігієнічних норм навчання, створення і підтримування умов життєбезпеки в ЗНЗ та її території.	1. Забезпечення життєдіяльності людини. 2. Екосистеми, охорона і перспективи стану природного середовища.
У ІКТ	Теоретична підготовка з питань теорії інформації та розвиток умінь з використання інформаційно-комунікаційних технологій у різних напрямках управлінської діяльності керівників ЗНЗ.	1. Основні засади теорії інформації. 2. ІКТ в управлінській діяльності.
УІ мовна	Діагностування стану та розвиток культури використання державної мови, мов інших народів України, а також встановлення рівнів володіння іноземними мовами керівниками шкіл.	1. Державна мова та мова народів України. 2. Іноземні мови, рівень володіння.
УІІ психологічна	Розвиток загально психологічних та соціально-психологічних знань особливо у сфері лідерства, мотивації, стимулювання праці, конфліктології, стилів керівництва тощо. Поглиблення знань з педагогічної психології, на яких базується навчання та виховання учнів, а також психології організації та ефективної управлінської діяльності.	1. Соціальна психологія. 2. Педагогічна психологія. 3. Психологія організації та управління.
УІІІ посадово-функціональна (професійно-фахова).	Підвищення рівнів знань та умінь формування навичок використання сучасних технологій інноваційних технологій в управлінні ЗНЗ відповідно до посадово-функціональної діяльності та різних напрямків її спрямованості: управління навчальним процесом, педагогічне керівництво вихованням, адміністративна діяльність, робота з кадрами, забезпечення та розвиток навчально-матеріальної бази ЗНЗ. Науково-методична робота, інноваційна діяльність тощо.	1. Педагогічне керівництво громадянсько-патріотичним вихованням учнів. 2. Управління навчальним процесом. 3. Адміністративно-організаційна робота. 4. Фінансово-господарська діяльність. 5. Фахово-викладацька. 6. Суспільно-представницька.

Кожен з модулів визначених компетентностей відповідно до його структурних складових, містить систематизовану мінімальну сукупність об'єктивно-необхідних методологічних, теоретичних, технологічних знань та практичних умінь, які повинні забезпечувати здійснення прав та обов'язків конкретних керівників. Більш детально це можливо прослідкувати на прикладі однієї з структурних компетентностей керівників ЗНЗ (професійної або точніше, посадово-функціональної) яка, на наш погляд, є пріоритетною у стандарті змісту підвищення кваліфікації.

## РЕЗІЮМЕ

Аналіз наукової літератури щодо підвищення фахової (професійної) компетентності керівника системи загальної середньої освіти (ЗСО) дав змогу зробити наступні висновки:

1. Підвищення фахової компетентності керівників ЗСО/ЗНЗ відбувається в системі післядипломної педагогічної освіти.
2. Післядипломна освіта є складовою частиною національної системи освіти, що функціонує відповідно до Конституції України, Законів України «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про загальну середню освіту» Державної національної програми «Освіта: Україна XXI століття», Національної доктрини розвитку освіти в XXI сторіччі та інших нормативно-правових актів, що забезпечують прогностичну та законодавчо-правову базу підвищення кваліфікації педагогічних кадрів, у тому числі й керівників ЗСО.
3. Сучасні вітчизняні та зарубіжні науковці В. Афанасьєв, В. Бондар, Л. Ващенко, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, Л. Калініна, В. Кричевський, В. Маслов, В. Мельник, М. Поташник, Т. Сорочан, Є. Хриков, Г. Федоров, Р. Шакуров та ін. розглядають управлінську діяльність керівника ЗНЗ як особливий вид професійної діяльності та виокремлюють її визначальні риси.
4. Аналізуючи наукові праці Л. Божович, І. Зімньої, І. Зязюна, Е. Клімова, Н. Кузьміної, В. Кухарева, А. Маркової, В. Олійника, В. Семиченко, Л. Славіної, В. Сластьоніна, інших ми трактуємо професіоналізм як інтегративну якість

особистості, яка характеризує ставлення людини до обраної професії, здійснює вплив на підготовку, створює систему стійкого домінування певних мотивів, визначає особливості поведінки і дій, забезпечує визначений рівень й успішність професійної діяльності. Ученими на перший план висувається проблема формування професіоналізму та управлінської компетентності керівників ЗСО/ЗНЗ у системі післядипломної педагогічної освіти.

5. Аналіз сучасної практики дав змогу встановити, що більшість керівників ЗСО/ЗНЗ не мають спеціальної управлінської підготовки. Тільки в останнє десятиліття відбувається такий процес за напрямом специфічних категорій спеціальності 8.18010020 «Управління навчальними закладами». Близько 25 відсотків педагогічних вищих навчальних закладів та ОППО отримали ліцензії на дану підготовку, що явно недостатньо для забезпечення освітніх потреб усіх керівників ЗНЗ України (близько 20 тис. шкіл).

6. Ураховуючи, що основним видом діяльності керівників ЗСО/ЗНЗ є управління, ми виокремлюємо професійну (управлінську) компетентність. Л. Васильченко та І. Гришина визначають таку категорію як інтегральну професійно-особистісну якість, що характеризує здатність керівника вирішувати професійні задачі, використовуючи відповідні знання, життєвий досвід, цінності і схильності. Компонентами професійної компетентності вони визначають мотиваційний, когнітивний, операційний, особистісний, рефлексивний.

7. У літературі зустрічається поняття управлінська кваліфікація. На основі аналізу дефініції «кваліфікація» ми розкриваємо зазначений вище термін як наявність спеціальної управлінської підготовки, відповідних знань, навичок, певного управлінського досвіду для виконання посадових обов'язків; або як певний рівень управлінської підготовленості, управлінської майстерності та ступеня готовності до виконання управлінської діяльності (це має визначатися певними атестаційними категоріями).

8. З'ясовано, що *фахова компетентність керівника* це – професійно-управлінська компетентність. Підвищення кваліфікації керівників ЗСО/ЗНЗ призводить до *підвищення їх фахової компетентності* і відбувається у контексті



формальної освіти в закладах ППО або у контексті неформальної освіти – самостійно. Неформальна освіта може бути спонтанною або самокерованою.

9. Підвищення кваліфікації педагогічних і керівних кадрів ЗСО/ЗНЗ є складовою системи післядипломної педагогічної освіти і має спрямовуватись на *розширення професійного профілю та розвиток професійної компетентності*.

10. Наукове визначення змісту управлінської підготовки керівників ЗСО/ЗНЗ має такий алгоритм: визначення функцій; добір необхідних для їх виконання знань, практичних умінь, якостей особистості, досвіду → компетенції управлінської праці → стандарт фахової компетентності керівника.

Визначено, що до загального стандарту компетентності мають входити й інші стандарти, залежно від конкретної посади і фаху. Зокрема для керівників ЗНЗ пропонуються такі додаткові компетентності: загальнокультурна, суспільнознавча, нормативно-правова, віталогічна, ІКТ, мовна, психологічна. Вони, у свою чергу, мають певну структуру, що складається з опису цілеспрямованості змістової компетентності і модулів змісту, у яких розкривається структура даної компетентності. У кожній структурі модулю відображаються вже деталізовані теми та форми їх реалізації, які використовуються для розробки програм, навчально-тематичних планів, тематики випускних робіт, діагностичних методик тощо.

## РОЗДІЛ 2

### МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ФАХОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

#### 2.1 Структура і організація процесу підвищення фахової компетентності керівників в закладах післядипломної педагогічної освіти<sup>1</sup>

Організація навчально-виховного процесу в закладах післядипломної освіти здійснюється у відповідності до чинного законодавства. Основними документами, що регламентують зміст і організацію навчального процесу в закладах післядипломної освіти, є: освітньо-професійні програми; навчальні програми дисциплін; навчальні/навчально-тематичні плани.

Освітньо-професійні програми розробляються на основі профілю робочого місця.

Навчальні (навчально-тематичні) плани розробляються закладами післядипломної освіти на підставі освітньо-професійної програми та затверджуються керівником закладу.

Навчання у закладах післядипломної освіти здійснюється за денною/очною, вечірньою, заочною/дистанційною, екстернатною формами.

Формами організації навчального процесу в закладах післядипломної освіти є навчальні заняття, самостійна робота, практична підготовка, контрольні заходи.

У навчальному процесі використовуються лекції, лабораторні, практичні, семінарські, індивідуальні заняття, консультації та інші види навчальних занять.

Тривалість навчального курсу становить не менше, ніж 72 початкові години. По закінченні навчального курсу видається посвідчення державного зразка. При меншій тривалості занять – 36 год., 18 год., 6 год. може видаватися сертифікат.

Розширення профілю (підвищення кваліфікації) здійснюється за

---

<sup>1</sup> У висвітленні змісту цього розділу використовується розроблене в УМО Положення про кредитно-модульну систему організації навчального процесу в післядипломній педагогічній освіті / В.В.Олійник, В.О.Гравіт, Л.Л.Ляхощька та ін.; за заг. ред. В.В.Олійника. – К.: УМО, 2010. – 53 с.

відповідним навчальним (навчально-тематичним) планом, у якому зазначаються: *перелік і обсяг вивчення навчальних дисциплін* (курсів, розділів, тем); *розподіл навчального часу*, відведеного на кожну дисципліну (курс, розділ, тему) за видами занять (лекції, лабораторні, семінарські, практичні заняття тощо); *форма підсумкового контролю* знань та кількість годин для цього.

Для засвоєння слухачами кращого досвіду роботи за відповідним напрямом діяльності, набуття практичних умінь і навичок у навчальному плані може передбачатися практичне навчання, стажування.

Зміст навчання за загальною складовою передбачає удосконалення й оновлення знань з правових, економічних, соціальних та інших питань.

Навчання за функціональною складовою передбачає здобуття методологічних знань щодо професійної діяльності фахівців.

Зміст навчання за галузевою складовою враховує особливості галузевої діяльності підприємств, установ, організацій (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Типовий навчальний план підвищення кваліфікації керівників ЗНЗ в ІППО<sup>1</sup>

№ п/п	Зміст	Кількість годин:		
		усього	аудитор.	самост.
	<i>I. Загальна складова</i>	<b>51</b>	<b>34</b>	<b>17</b>
	<i>Соціально-гуманітарна підготовка</i>			
1.1	Філософія освіти	3	2	1
1.2	Соціологія	3	2	1
1.3	Політологія	3	2	1
1.4	Соціально-економічний розвиток України	9	6	3
1.5	Українознавство	3	2	1
1.6	Ділова українська мова	3	2	1
1.7	Правове забезпечення діяльності закладу. Запобігання і протидії проявам корупції	6	4	2
1.8	Безпека життєдіяльності, енергозбереження та екологія	12	8	4
1.9	Інформаційні та телекомунікаційні технології в управлінні освітою	9	6	3
	<b>II. Функціональна складова</b>	<b>88</b>	<b>58</b>	<b>30</b>
2.1	Сутність і зміст діяльності керівника закладу освіти	49	32	17
2.2	Управління виховним процесом у закладах освіти	9	6	3
2.3	Управління навчальним процесом	12	8	4

<sup>1</sup> Розроблено Мельник В. К.

Продовження табл. 2.1

2.4	Психологічні основи педагогічного менеджменту	15	10	5
2.5	Управління системою підвищення кваліфікації керівників ЗНЗ	3	2	1
	<b>III. Галузева складова</b>	<b>33</b>	<b>26</b>	<b>7</b>
	<i>Новітні досягнення в галузі освіти та виховання</i>			
3.1	Система освіти України: сучасний розвиток та входження в світовий освітній простір	2	2	-
3.2	Актуальні проблеми управління закладами освіти в умовах ринкової економіки	9	6	3
3.3	Інформаційне забезпечення управління установами, закладами освіти	2	2	-
3.4	Новітні досягнення в управлінні закладом освіти (управлінська практика)	14	12	2
3.5	Конференція з обміну досвідом роботи	6	4	2
4.	<b>IV. Індивідуально-творча робота</b>	<b>18</b>	<b>-</b>	<b>18</b>
	<b>V. Вибіркова частина.</b>			
5.1	Факультативи, спецкурси та спецсемінари	18	18	-
6.	<b>VI. Резерв часу</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	
	<b>VII. Контрольно-оцінні заняття</b>			
7.1	“Вхідне” та “вихідне” діагностування	2	2	-
7.2	Захист випускних творчих робіт	<i>поза сіткою годин</i>		
7.3	Комплексний залік	<i>поза сіткою годин</i>		
	<b>Разом</b>	<b>216</b>	<b>144</b>	<b>72</b>

Типовий навчальний план підвищення кваліфікації керівників ЗНЗ розробляється Центральним інститутом післядипломної педагогічної освіти Університету менеджменту освіти Національної академії педагогічних наук України. На його основі розробляються плани в обласних Інститутах ППО.

Після приєднання України до Болонського процесу в системі післядипломної освіти почала використовуватися кредитно-модульна/трансферна система організації навчального процесу, що вимагає створення спеціальних програм, адаптованих до умов України і до специфіки післядипломної освіти.

Модульна професійна програма розширення профілю (підвищення кваліфікації) – це структурований набір модулів, призначений для оволодіння фахівцями компетентністю, необхідною для певного напрямку діяльності.

Пригадаємо, що модуль – це логічно завершена частина змісту навчання, що передбачає формування у фахівців знань, умінь та навичок, необхідних їм для вирішення задач професійної діяльності.

Модульні програми навчання надають можливість фахівцям: *опанувати навчальний матеріал* визначеної кількості модулів з урахуванням попередньо набутої освіти, досвіду практичної роботи; *оперативно оновлювати зміст навчання* – замінити модулі із застарілою інформацією новими, з урахуванням змін у суспільному розвитку тощо; *вводити поетапний контроль* знань за змістом модуля (вхідний, поточний, підсумковий), що передбачає систематичність та підвищує ефективність контролю знань; *застосовувати модульний принцип* проектування навчально-програмної документації, що підвищує рівень її мобільності, дозволяє використовувати банк модулів для складання програм з різних напрямів, відповідно до вимог галузі діяльності.

Структура модульної професійної програми формується з таких саме складових, як і в типовому навчальному плані: загальної, функціональної та галузевої, що, в свою чергу, складаються з окремих навчальних модулів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

План підвищення кваліфікації директорів загальноосвітніх навчальних закладів<sup>1</sup>

Назва навчальних		Зміст навчальних модулів	Лекції	Практичні	Семінари	Усього аудит. год.	Заочне навчання	Самост. робота	Усього годин	
назва	них									
Соціально-гуманітарний	А	1.1.	Філософські основи сучасної освіти	2			2		2	
		1.2.	Нормативно-правове забезпечення діяльності ЗНЗ	2			2		2	
		1.3.	Основи фінансово-господарської діяльності загальноосвітнього навчального закладу			4	4			4
		1.4.	Законодавство з охорони дитинства	2			2			2
	В	1.5.	Нормативне забезпечення охорони праці в закладах освіти	2			2			2
		Разом передбачено годин за планом		8		4	12			12
1.6.		Варіативна складова соціально-гуманітарного модуля	8			8	4		12	
Разом передбачено годин за планом		8			8	4		12		
Разом годин на модуль			16		4	20	4		24	

<sup>1</sup> Автори-укладачі: Рябова З.В., Кравченко Г.Ю., Смирнова М.Є. (Харківський ОІППО – ХОНМІБО)

## Продовження табл. 2.2

Професійний	А	2.1. Теоретичні та методологічні основи управління загальною середньою освітою (ЗСО)	4			4	2		6
		2.2. Технологічні основи управління навчальним закладом	6	2		8			8
		2.3. Основний зміст управлінської діяльності директора загальноосвітнього навчального закладу	6	4		10			10
		2.4. Практика реалізації управлінської діяльності директора загальноосвітнього навчального закладу	4	4		8	8		16
		2.5. Науково-методична робота з педагогічними кадрами	6	2		8	2		10
		2.6. Психологічні основи управління	6			6	4		10
		2.7. Оцінювання ефективності управління загальноосвітнім навчальним закладом	6			6	6		12
		2.8. Інформаційно-комунікаційні технології в управлінні навчальним закладом	8	2		10	4		14
		2.9. Управлінська практика		6		6			6
		Разом передбачено годин за планом	46	20		66			92
		В	2.10. Варіативна складова професійного модуля	12			12	6	
Разом передбачено годин за планом	12				12	6		18	
Разом годин на модуль		58	20		78	32		110	
Діагностико-аналітичний	3.1.	Вхідне комплексне діагностування		2		2			2
	3.2.	Настановне заняття		2		2			2
	3.3.	Вихідне комплексне діагностування		2		2			2
	3.4.	Захист дослідницьких проєктів (підсумкових робіт)		4		4			4
	Разом годин на модуль			10		10			10
Разом годин за модулями		74	30	4	108	36		144	
Поглибленої професійної підготовки й самосвіти	4.	Спецкурси за вибором слухачів						36	36
	Разом передбачено годин за планом							36	36
	5.	Семінари за вибором слухачів						36	36
	Разом передбачено годин за планом							72	72
	6.	Розробка дослідницьких проєктів (підсумкових робіт)							
Разом годин на модуль									
Разом годин за модулями		74	30	4	108	36	72	216	

Поданий вище план відображає зміст навчання директорів загальноосвітніх шкіл на курсах підвищення кваліфікації, які вони обов'язково проходять один раз на п'ять років в інститутах післядипломної педагогічної освіти. Після отримання посвідчення про підвищення кваліфікації, керівник школи може бути

атестованим. Період роботи керівника між проходженням курсів зазвичай називають «міжкурсним». Останнім часом цей термін змінився на «міжатестаційний».

Кількість годин на вивчення тем може бути диференційована залежно від професійного досвіду управлінської діяльності слухачів курсів. Модуль поглибленої професійної підготовки та самоосвіти передбачає навчання на спецкурсах, семінарах, індивідуальних та групових консультаціях. Варіативність форм та змісту підвищення кваліфікації в міжатестаційний період забезпечується шляхом упровадження спецкурсів та семінарів за вибором слухачів.

Спецкурси та семінари слухачі курсів можуть обирати протягом усього міжатестаційного періоду. Навчання на спецкурсах є пріоритетним порівняно з навчанням на семінарах. Фаховий спецкурс та спецкурс з питань організації виховної роботи є обов'язковими. Для тих слухачів, які не мають достатніх навичок роботи з ІКТ, обов'язковим є спецкурс з оволодіння ІКТ.

З нормативним переходом вищої школи на навчання за кредитно-модульною системою перед закладами післядипломної освіти постало завдання адаптації цієї системи до специфіки і умов діяльності курсів підвищення кваліфікації.

Зазначимо, що в організації навчального процесу за кредитно-модульною системою передбачено застосування дистанційного етапу.

Головною метою дистанційного навчання<sup>1</sup> у закладах післядипломної освіти є надання слухачам можливості отримати якісні знання, уміння та навички відповідно до обраної навчальної програми без відриву від виконання ними професійних обов'язків за місцем їх проживання або тимчасового перебування.

Основними завданнями дистанційного навчання є: *розширення можливостей доступу* різних категорій педагогічних працівників до якісного навчання за програмами післядипломної педагогічної освіти; *збільшення кількості педагогів*, що проходять навчання за програмами післядипломної

---

<sup>1</sup> Наказ Міністерства освіти і науки України № 40 від 21.01.2004 Про затвердження Положення про дистанційне навчання [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=z0464-04>

освіти, при зменшенні витрат на навчання, проїзд і проживання; *індивідуалізація процесу навчання* у відповідності до потреб, особливостей і можливостей слухачів (груп слухачів); *підвищення ефективності навчання* слухачів шляхом застосування сучасних психолого-педагогічних та інформаційно-комунікаційних технологій; *забезпечення контролю якості* післядипломної педагогічної освіти.

Особливостями організації дистанційного навчання у закладах післядипломної освіти є те, що організація дистанційного навчання стосується двох форм післядипломної освіти: спеціалізації та підвищення кваліфікації.

Навчальний процес в Інститутах післядипломної педагогічної освіти з використанням технологій дистанційного навчання може відбуватись за двома формами: *за дистанційною* формою, коли всі види навчальних занять, підготовка випускної роботи, контрольні заходи здійснюються за дистанційною формою; при цьому захист випускної роботи і підсумковий контроль (залік, екзамен) можуть здійснюватися очно або дистанційно через засоби відеоконференцзв'язку; *за дистанційною, поєднаною з очною* формою (далі – очно-дистанційною), коли лише частина навчальної програми вивчається очно, а решта – дистанційно.

Перелік дисциплін/тем навчальної програми, обсяги навчального часу та/або види навчальних занять, які відбуваються за технологіями дистанційного навчання, визначаються закладами післядипломної освіти.

Навчання слухачів за дистанційною формою може відбуватись індивідуально і в групах (до 25 осіб), навчання за очно-дистанційною формою відбувається у групах (до 20 осіб).

Дистанційне навчання можуть здійснювати ті заклади післядипломної освіти, які надають післядипломну освіту відповідно до чинного законодавства та мають необхідне нормативно-правове, організаційне, науково-методичне, кадрове, системотехнічне та фінансове забезпечення дистанційного навчання.

Для організації дистанційного навчання у закладах післядипломної освіти необхідно забезпечити нормативно-правове та організаційне підґрунтя.

Рішення про впровадження дистанційної форми навчання у закладах



післядипломної освіти приймається за процедурою, визначеною Статутом (наприклад, вченою радою), і затверджується наказом керівника. Після цього розробляється власне Положення про організацію дистанційного навчання у ЗПО, де конкретизуються організаційна структура, всі види забезпечення дистанційного навчання, організація навчального процесу та система моніторингу його якості.

Документи, що стосуються планування навчального процесу (навчальні програми, навчально-тематичні плани, розклади занять) та містять дані про дисципліни/теми, види навчальних занять, контрольні заходи, які здійснюються за дистанційною, а які – за очною формою, затверджуються керівником закладу післядипломної освіти.

У системі підвищення кваліфікації зазвичай застосовується очно-дистанційна форма організації навчального процесу, яка складається з таких етапів: I етап – *очний* – організаційно-настановна сесія; II етап – *дистанційний* – керована самостійна робота слухачів; III етап – *очний* – залікова сесія.

Тривалість етапів підвищення кваліфікації за очно-дистанційною формою навчання, як правило, встановлюється в таких межах: організаційно-настановна сесія – 3-12 днів; залікова сесія – 3-4 дні. План-графік підвищення кваліфікації має таку структуру (як приклад, табл. 2.3):

Таблиця 2.3

### План-графік підвищення кваліфікації<sup>1</sup>

№ з/п	Зміст заходів	Кількість		Відмітка про виконання
		годин	кредитів	
I етап — організаційно-настановна сесія (очно) з «    » по «    » 200 р.		90	2,5	
1	Інструктивно-методичне заняття	2		
2	Вхідний контроль	2		
3	Аудиторні заняття:	72		
	М1 (ЗМ1 — ЗМ3)	18		
	М2 (ЗМ4 — ЗМ6)	18		

<sup>1</sup> Олійник В.В. Тимчасове положення «Про організацію навчального процесу в кредитно-модульній системі при підвищенні кваліфікації керівних і педагогічних кадрів освіти за очно-дистанційною формою навчання» / В.В.Олійник, В.О.Гравіт, Л.Л.Ляхоцька та ін.; за заг. ред. В.В.Олійника. — К.: УМО, 2009. — 36 с.

Продовження табл. 2.3

	М3 (ЗМ7 — ЗМ9)	18	
	М4 (ЗМ10 — ЗМ11)	18	
4	Індивідуальна творча робота	6	
5	Індивідуальні консультації	2	
6	Спецкурси	6	
II етап — керована самостійна робота (дистанційно) з «    » по «    » 200 р.		108	3,0
7	Самостійна робота за модулями	36	
	М1 (ЗМ1 — ЗМ3)	9	
	М2 (ЗМ4 — ЗМ6)	9	
	М3 (ЗМ7 — ЗМ9)	9	
	М4 (ЗМ10 — ЗМ11)	9	
8	Виконання випускної роботи	36	
9	Проходження навчальної практики	18	
10	Інтернет-заняття (форум)	3	
11	Модульний контроль:	4	
	модульний контроль 1	2	
	модульний контроль 2	2	
12	Індивідуальні консультації	11	
III етап — залікова сесія (очно) з «    » по «    » 200 р.		18	0,5
13	Інструктивно-методичне заняття	2	
14	Виїзне заняття	6	
15	Конференція з обміну досвідом	4	
16	Вихідний контроль	2	
17	Диференційований залік	2	
18	Захист випускної роботи	2	
Разом		216	6,0

Тривалість дистанційного етапу визначається з розрахунку 6-8 годин самостійної роботи на тиждень. Тривалість підвищення кваліфікації керівних і педагогічних кадрів освіти за очно-дистанційною формою навчання залежить від категорії слухачів, програми та навчального плану і не може, як правило, перевищувати 0,5 року.

Далі ми розглядатимемо підготовку керівників системи загальної середньої освіти до оцінювання результатів діяльності школи. До них ми відносимо працівників районних/міських відділів/управлінь освіти та директорів загальноосвітніх навчальних закладів. Наведемо приклади структури і змісту підвищення кваліфікації саме цих категорій педагогічних працівників.

Цікавою є структура організації занять з керівниками районних/міських

відділів/управлінь освіти, які проводилися в Центральному інституті післядипломної педагогічної освіти Університету менеджменту освіти НАПН України в межах проекту Світового банку «Рівний доступ до якісної освіти в Україні».

Загальнодержавна освітня політика в Україні передбачає здійснення ряду кардинальних реформ у системі загальної середньої освіти : оптимізація мережі загальноосвітніх шкіл у сільських районах, впровадження профільного навчання в старшій школі, удосконалення навчальних планів і програм, створення новітніх високоякісних підручників, впровадження інноваційних педагогічних технологій, запровадження системи незалежного зовнішнього оцінювання знань випускників шкіл тощо<sup>1</sup>.

Сучасний керівник освіти повинен мати чітке уявлення про освітні процеси в Європі, володіти інноваційними знаннями з менеджменту освіти, сучасними технологіями управління, уміти імплементувати ідеї освітньої політики на місцевому рівні, знаходити відповідний інструментарій для їх ефективного впровадження в практику.

Метою курсів підвищення кваліфікації керівників освіти районного (міського) рівня є поглиблення їх компетентності з нормативно-правової бази державної освітньої політики, формування освітньої політики на місцевому рівні, визначення технологій та інструментаріїв її впровадження в практику, оволодіння інноваційними методами управління освітою на рівні району та міста.

У навчальному плані подано дві форми навчання: очну та дистанційну. Перший етап – дистанційний, другий – очно-дистанційний, третій – очний.

Зміст навчального плану передбачає вивчення слухачами 6-ти навчальних модулів: М-1 – Сучасна філософія управління системою ЗСО; М-2 – Технології управління інноваційним розвитком ЗСО; М-3 – Участь громадськості в управлінні освітою; М-4 – Формування і розвиток кадрової політики в освіті; М-5 – Інформаційне забезпечення освітньої політики; М-6 – Ресурси освітньої політики (табл. 2.4).

---

<sup>1</sup> З навчально-методичних матеріалів, які розроблені С. В. Антошук

Таблиця 2.4

Навчальний план підвищення кваліфікації керівників  
загальної середньої освіти районного (міського) рівня  
в межах виконання субкомпонента 3.1 «Планування політики та управління»  
(очно-дистанційна форма навчання)

Назва навчального модуля	I етап організаційна сесія				Всього годин за I етап	II етап настановна сесія та самостійна керована робота										Всього годин за II етап	III етап залікова сесія				Всього годин за III етап			
	дистанційно – 3 місяці					очно - 1 тиждень					дистанційно – 1 місяць						очно – 3 дні							
	Інтернет-конференція	Дистанційне консультування	Вхідний контроль	Самостійна робота		Інструктивно-методичне заняття	Лекції	Семинарські заняття	Практичні заняття	Тренінги (ділові ігри)	«Круглі столи» (тематична дискусія)	Самостійна робота	Інтернет-семінар (форум)	Дистанційне консультування	Написання випускної роботи		Самостійна робота	Модульний контроль	Конференція з обміну досвідом	Самостійна робота		Вихідний контроль	Диференційований залік	Захист випускних робіт
1. М-1			+	6		2	2			2	2		2		2	+		2	+					
2. М-2			+	6		2		2	2		2		2		2	+		2	+					
3. М-3			+	6		2	2			2	2		2		2	+		2	+					
4. М-4			+	6		2	2	2		2	2		2		2	+		2	+					
5. М-5			+	6		2		2	2		2		2		2	+		2	+					
6. М-6			+	6		2		2	2		2		2		2	+		2	+					
Разом годин	2	12		36	50	2	12	6	8	4	6	12	2	12	36	12		112	6	12		+	+	18

Тривалість курсової підготовки – 5 місяців, у т.ч.: перший етап – організаційна сесія – 3 місяці, другий етап – настановна сесія та самостійна керована робота – 1,5 місяці, третій етап – залікова сесія – 3 дні.

Обсяг навчального навантаження – 180 годин (5 кредитів): перший етап – 50 год. (1,4 кредиту), другий етап – 112 год. (3,1 кредиту), третій етап – 18 год. (0,5 кредиту).

Перший етап (дистанційний) передбачає реєстрацію слухачів у віртуальному навчальному середовищі, проведення Інтернет-конференції у формі чату, ознайомлення слухачів з навчальним матеріалом, який розміщено у

віртуальному навчальному середовищі, керована самостійна робота слухачів, дистанційне консультування, вхідне тестування.

Другий етап (очно-дистанційний) включає проведення: інструктивно-методичного заняття; аудиторних занять (лекції, практичні і семінарські заняття, тематичні дискусії, “круглі столи”, тренінги та ін.); Інтернет-семінару (форум). На цьому етапі слухачами виконуються самостійно запропоновані викладачами завдання з кожного модулю; випускна робота (1 кредит); здійснюється навчальна практика (0,5 кредиту) та модульний контроль.

Самоконтроль призначено для самооцінювання слухачем ефективності особистої навчальної роботи щодо засвоєння змісту програми навчальних модулів. З цією метою для кожного модуля передбачаються тестові завдання.

На третьому етапі (очному) – проводяться: конференція з обміну досвідом, підсумковий контроль (вихідний контроль у формі комп'ютерного тестування, диференційований залік, захист випускної роботи) та атестація.

Необхідність підвищення якості управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів зумовлена вимогами нової соціально-економічної структури українського суспільства та інтеграції України в світовий освітній простір. Це потребує спеціальної підготовки директорів шкіл, оновлення знань і вмінь із теоретико-методологічних, правових, економічних, управлінських, соціогуманітарних та інших питань їх професійної діяльності. Така підготовка здійснюється на курсах підвищення кваліфікації в системі післядипломної педагогічної освіти.

На курсах підвищення кваліфікації відбувається вдосконалення інтелектуально-пізнавальної, мотиваційно-ціннісної та практично-діяльної сфер особистості керівників, активізація саморозвитку, підвищення їх професійної компетентності шляхом отримання додаткових знань і вмінь з питань теорії і практики управління соціально-педагогічними системами.

Слухачі курсів здійснюють підвищення кваліфікації на основі компетентнісного підходу, в межах якого науково-педагогічні працівники

кафедри менеджменту освіти, економіки та маркетингу ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України визначили такі ключові компетентності:

**1. Управлінська.** Це інтегральна професійно-особистісна якість, що характеризує здатність керівника вирішувати професійні задачі, використовуючи відповідні знання, професійний життєвий досвід, цінності і схильності. Управлінська компетентність визначає коло питань, у яких керівник має знання, досвід, що відбивають соціально-професійний статус і управлінську кваліфікацію, а також особистісні, індивідуальні здібності для реалізації управлінської діяльності.

**2. Ціннісно-орієнтаційна.** Це компетентність у сфері світогляду, пов'язана з ціннісними орієнтирами директорів ЗНЗ, їхньою здатністю бачити і розуміти навколишній світ, орієнтуватися в ньому, усвідомлювати свою роль і призначення, вміти вибирати цільові і смислові установки власних дій і вчинків, приймати рішення.

**3. Загальнокультурна.** Це коло питань, з якими директори ЗНЗ повинні бути добре обізнані та володіти знаннями і досвідом діяльності. Це питання особливостей національної та загальнолюдської культури, духовно-моральних основ життя людини, окремих народів і людства, культурологічні основи сімейних, соціальних та суспільних явищ і традицій, роль науки та релігії в житті людини, їх вплив на світ; компетенції у побутовій та культурно-дозвільній сфері, володіння ефективними способами організації вільного часу; досвід опанування керівником наукової картини світу, що розширюється до культурологічного і вселюдського його розуміння.

**4. Пізнавальна.** Це сукупність компетентностей директорів ЗНЗ у сфері самостійної пізнавальної діяльності, що включають елементи логічної, методологічної та дослідницької діяльності реальних об'єктів, знання та вміння з організації, планування, аналізу, рефлексії та самооцінки пізнавальної діяльності, вміння відрізняти факти від домислів, володіння вимірювальними навичками, використання імовірнісних, статистичних та інших методів пізнання, володіння креативними навичками продуктивної діяльності: отримання знань

безпосередньо з навколишньої реальності, володінням прийомами дій в нестандартних ситуаціях та евристичними методами вирішення проблем.

**5. Інформаційно-комунікативна.** За допомогою реальних об'єктів (комп'ютер, принтер, модем, копір, телевізор, магнітофон, телефон, факс) та інформаційних технологій (аудіо-відеозапис, електронна пошта, ЗМІ, Інтернет директори ЗНЗ набувають умінь самостійно шукати, аналізувати і відбирати необхідну інформацію, перетворювати, зберігати та передавати її. Ця компетентність включає знання іноземних мов, способів взаємодії з оточуючими і віддаленими людьми і подіями, навички роботи в групі, володіння різними соціальними ролями в колективі, вміння себе позиціонувати, ставити запитання, вести полеміку, дискусію тощо

**6. Професійна (фахова).** Володіння директорами ЗНЗ нормативними та методологічними знаннями і відповідними вміннями з управління навчально-виховним й інноваційним процесами в ЗНЗ, керівництва суспільним вихованням учнів, здійснення адміністративної, фінансово-господарської та викладацької діяльностей. Вміння виконувати класичні та модернізовані функції управління, мотивувати діяльність педагогічних працівників. Знання та вміння директорів ЗНЗ з менеджменту організацій, стратегічного, інноваційного, фінансового менеджменту, менеджменту персоналу, маркетингу, формування організаційної культури навчального закладу, психолого-управлінського консультування тощо

**7. Соціальна.** Володіння директорами ЗНЗ знаннями та досвідом у сфері цивільно-громадської діяльності (виконання ролі громадянина, спостерігача, виборця, представника), у соціально-трудої сфері (права споживача, покупця, клієнта, виробника), у сфері сімейних відносин і обов'язків, у питаннях економіки і права, в області професійного самовизначення, уміння аналізувати ситуацію на ринку праці та діяти згідно з особистою й громадською вигодою, володіти етикою трудових і цивільних взаємовідносин.

**8. Особистісного самовдосконалення.** Ця компетентність спрямована на засвоєння директорами ЗНЗ способів морального, інтелектуального, фізичного

саморозвитку та емоційної саморегуляції. Керівники опановують способи діяльності у відповідності до власних інтересів і можливостей, що забезпечують безперервне самопізнання, розвиток необхідних сучасній людині особистісних якостей, формування навичок лідерства, психологічної грамотності, культури мислення, поведінки та безпеки життєдіяльності.

Навчальний план підвищення кваліфікації директорів (резерву директорів) загальноосвітніх навчальних закладів складається з чотирьох навчальних модулів, а саме:

модуль 1. – Науково-теоретичні та правові засади управління загальноосвітнім навчальним закладом;

модуль 2. – Інформаційний менеджмент в загальноосвітньому навчальному закладі (ЗНЗ);

модуль 3. – Психологічні основи управлінської діяльності керівника ЗНЗ;

модуль 4. – Зміст та організація управлінської діяльності керівника ЗНЗ.

Навчальний план передбачає дві форми навчання: очну та дистанційну.

Підвищення кваліфікації слухачів за очно-дистанційною формою навчання проводиться в три етапи: організаційно-настановний; дистанційний, заліковий.

Структуру, перелік та обсяг навчальних процедур підвищення кваліфікації директорів (резерву директорів) загальноосвітніх навчальних закладів за очно-дистанційною формою навчання й кредитно-модульною системою організації навчального процесу визначає навчальний план (табл. 2.5)

Таблиця 2.5

Навчально-тематичний план підвищення кваліфікації директорів загальноосвітніх навчальних закладів<sup>1</sup> (форма навчання очно-дистанційна)

Зміст модулів	<b>ОРГАНІЗАЦІЙНО-НАСТАНОВНИЙ ЕТАП</b> (форма навчання: очна)									
	Загальна кількість годин	Інструктивно-метод. Заняття	Лекції	Практичні заняття	Конференція з обміну досвідом	Тем. диск., тем. Зустр., "кр. стіл"	Навчальний тренінги	Спецкурси за вибором	Вхідний контроль	Самостійна робота
Інструктивно-методичне заняття	2	2								

<sup>1</sup> Розроблено Гуралюком А. Г. (ЦППО УМО НАПН України)



## Продовження табл. 2.5

Модуль 1. Науково-теоретичні та правові засади управління навчальним закладом	12		2			6			+	4
ЗМ 1.1. Нормативно-правове забезпечення діяльності керівників ЗНЗ	4					2				2
ЗМ 1.2. Методологічні засади управління в системі освіти	2		2							
ЗМ 1.3. Сучасні управлінські теорії та особливості їх впровадження в практику	4					2				2
ЗМ 1.4. Навчальний заклад як суб'єкт ринку освітніх послуг	2					2				
Модуль 2. Інформаційний менеджмент в ЗНЗ	16			4		4			+	8
ЗМ 2.1. Інформаційний менеджмент в управлінні ЗНЗ	8					2				6
ЗМ 2.2. Методи та технології роботи з інформацією в комп'ютерній мережі в управлінській діяльності керівника ЗНЗ	2					2				
ЗМ 2.3. Відкрита освіта: організаційно-педагогічні аспекти	4			2						2
ЗМ 2.4. Інформаційне середовище освіти на місцевому рівні	2			2						
Модуль 3. Психологічні основи управлінської діяльності керівника ЗНЗ	6						4		+	
ЗМ 3.1. Психологічні проблеми оцінки ефективності виховної діяльності педагогічних працівників	6						4			2
Модуль 4. Зміст та організація управлінської діяльності керівника ЗНЗ	10					6			+	4
ЗМ 4.1 Компетентнісний підхід до управлінської діяльності керівника ЗНЗ	4					2				2
ЗМ 4.2. Технологія командної роботи в навчальному закладі	2					2				
ЗМ 4.3. Інноваційні підходи до управління закладами освіти в сучасних умовах	4					2				2
Спецкурс за вибором	4							4		
Конференція з обміну досвідом	4				4					
<b>Разом</b>	<b>54</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>4</b>		<b>18</b>
Зміст модулів	<b>ДИСТАНЦІЙНИЙ ЕТАП</b> (форма навчання: заочна)									
	Загальна кількість годин	Інтернет-заняття	Навчальний практикум	Самостійна робота	Поточний контроль					
Модуль 2. Інформаційний менеджмент в ЗНЗ	33	3	12	18	+					
ЗМ 2.5. Освітній ВЕБ-простір: сервіси та ресурси	5		2	3						
ЗМ 2.6. Основи практичної роботи у віртуальному навчальному середовищі	5		2	3						
ЗМ 2.7. Дистанційне навчання: стан та перспективи	5		2	3						
ЗМ 2.8. Інформаційно-освітнє середовище дистанційного навчання	5		2	3						
ЗМ 2.9. Педагогічний контроль та успішність слухачів за очно-дистанційною формою підвищення кваліфікації	5		2	3						
ЗМ 2.10. Технології оцінки якості та ефективності управлінського процесу в навчальному закладі в інформаційному менеджменті	8	3	2	3						
Модуль 3. Психологічні основи управлінської діяльності керівника ЗНЗ	8		8							
Модуль 4. Зміст та організація управлінської діяльності керівника ЗНЗ	67		36	33						
<b>Разом</b>	<b>108</b>	<b>3</b>	<b>54</b>	<b>51</b>						

Продовження табл. 2.5

Зміст модулів	ЗАЛІКОВИЙ ЕТАП (форма навчання: очна)										
	Загальна кількість годин	Лекції	Практичні заняття	Виїзне заняття	Тем.диск., тем. зустр., "кр. стіл"	Навчальні тренінги	Вихідний контроль	Самостійна робота	Спецкурс за вибором	Підсумкова атестація	
										Залік	Захист випускних робіт
Модуль 1. Науково-теоретичні та правові засади управління навчальним закладом	10				6		+	4			
ЗМ 1.5. Умови безпечної життєдіяльності учасників освітнього процесу	2				2						
ЗМ 1.6. Зв'язки з громадськістю (PR) як ефективний засіб формування позитивного іміджу закладу освіти	4				2			2			
ЗМ 1.7. Наукові основи маркетингової діяльності керівника ЗНЗ в умовах децентралізації управління	4				2			2			
Модуль 2. Інформаційний менеджмент в ЗНЗ	14	2			6		+	6			
ЗМ 2.11. Моніторинг якості освітнього процесу	4	2						2			
ЗМ 2.12. Управління якістю результатів освітнього процесу	6				4			2			
ЗМ 2.13. Створення та забезпечення ефективного функціонування комунікативного середовища у ЗНЗ	4				2			2			
Модуль 3. Психологічні основи управлінської діяльності керівника ЗНЗ	8					4	+	4			
ЗМ 3.2. Психологічна підготовка персоналу управління освіти до діяльності в умовах соціально-економічних змін	4					4		4			
Модуль 4. Зміст та організація управлінської діяльності керівника ЗНЗ	10				8		+	2			
ЗМ 4.4. Технології підготовки організаційно-розпорядчих документів керівниками ЗНЗ	2				2						
ЗМ 4.5. Прогнозування та моделювання діяльності закладу освіти	4				2			2			
ЗМ 4.6. Тайм-менеджмент в навчальному закладі	2				2						
ЗМ 4.6. Основи ситуативного менеджменту в діяльності керівника ЗНЗ	2				2						
Спецкурс за вибором	6							2	4		
Виїзне заняття	6			6							
Разом	54	2		6	20	4		18	4	+	
Заходи з організації, контролю та атестації (поза сіткою годин)								2		2	2
Усього годин	216										

Тривалість навчання за очно-дистанційною формою підвищення кваліфікації – 6 місяців. Обсяг навчального навантаження – 216 годин. Розвиток базових компетентностей здійснюється шляхом опанування змістом модулів. Прояв компетентностей у змісті модулів представлений у табл. 2.6.

## Зв'язок базових компетентностей керівників ЗНЗ із змістом модулів

Базові компетентності	Номери модулів
1. Управлінська	4,5,6
2. Ціннісно-орієнтаційна	1,2
3. Загальнокультурна.	2,4
4. Пізнавальна	3,4
5. Інформаційно-комунікативна.	3
6. Професійна.	1,4
7. Соціальна	2
8. Особистісного самовдосконалення	1-6

Основними видами педагогічного контролю є: вхідний; поточний; вихідний; самоконтроль; атестація, яка має на меті визначення відповідності рівня фактичної підготовки слухача вимогам програм підвищення кваліфікації.

Таким чином, ми розглянули структуру, організацію й зміст навчального процесу підвищення кваліфікації керівників системи загальної середньої освіти і з'ясували, що навчання організовується за очно-дистанційною формою у тричотири етапи. Використовується кредитно-модульна система. Контрольними заходами є вхідний, поточний (модульний), вихідний контроль, захист атестаційної роботи. Зміст навчальних планів містить загальну, функціональну та галузеву складові, які, в свою чергу, складаються з окремих навчальних модулів.

## **2.2 Методичні засади здійснення навчального процесу в закладах післядипломної педагогічної освіти**

У навчальному процесі закладів післядипломної педагогічної освіти використовуються різні форми підвищення кваліфікації, які потребують відповідних навчальних планів, програм, а також видів навчальних занять. Огляд літературних джерел, вивчення практичного досвіду та аналіз сайтів інститутів післядипломної педагогічної освіти засвідчив використання різноманітного методичного забезпечення організації та здійснення навчального процесу.

Так, наприклад, Харківська, Херсонська академії післядипломної педагогічної освіти, Запорізький, Черкаський, Луганський та інші інститути

післядипломної педагогічної освіти використовують модульно-продовжену форму підвищення кваліфікації керівників сфери загальної середньої освіти.

Термін навчання за модульно-продовженою формою 5 років. Навчальний план містить 216 год.: 54 год. – очна форма; 18 год. – дистанційна форма; 144 год. – спецкурси та семінари за вибором слухачів.

У Чернівецькому обласному інституті післядипломної педагогічної освіти запроваджується кредитно-модульна/трансферна система організації навчального процесу<sup>1</sup>.

В Положенні про впровадження цієї системи зазначено, що кожний слухач, залучений до системи безперервного навчання за кредитно-модульною системою, зможе: самостійно визначати зміст та форми навчання; підвищити свою кваліфікацію в напрямку сучасних інформаційно-комунікаційних технологій; підвищувати свою кваліфікацію на базі інших вищих навчальних закладів України та Європейських країн; замовляти окремі навчальні послуги у дистанційній формі в інших регіонах України та в країнах Європейської зони.

Організаційна модель за роками навчання має такий вигляд: 1-й рік – 36 годин (1 кредит); 2-й рік – 36 годин (1 кредит); 3-й рік – 54 години (1,5 кредиту); 4-й рік – 54 години (1,5 кредиту); 5-й рік – 36 годин (1 кредит). Структура кожного модулю подана у таблиці 2.7.

Таблиця 2. 7

Структура змістового модулю та види діяльності слухачів

Вид діяльності	Форма роботи	Години
Теоретична частина модулю	очна	6
Самостійна	самостійна	4
Індивідуальне творче завдання	самостійна	4
Семінар	очна	2
Залік	очна	2

Навчання за продовженою формою здійснюється протягом п'яти років. Крім обов'язкових занять і самостійної роботи кожний слухач може набрати ще додаткові кредити шляхом участі в заходах міжтестастійного періоду, які

<sup>1</sup> З матеріалів, які розроблені в Чернівецькому обласному інституті післядипломної педагогічної освіти під керівництвом к. біол. н. доц., заступника директора ЧОІППО Григор'євої О.В. (наказ Головного управління освіти і науки облдержадміністрації №475 від 23.12.2009).

проводять районні/міські методичні кабінети/центри. За бажанням слухачі можуть, опанувавши всі модулі, зазначені в навчальному плані, і набравши вичерпну кількість кредитів, завершити навчання раніше, ніж за п'ять років.

Методичне забезпечення навчального процесу передбачає наявність навчально-методичної документації за фахом, а також комплекти навчальних матеріалів. Наявність навчально-методичної документації спецкурсів, тренінгів, комплекти навчальних посібників до них.

Навчально-методична документація включає державний стандарт підвищення кваліфікації; навчальний план та методичні рекомендації з організації самостійної роботи слухача.

Державний стандарт підвищення кваліфікації охоплює кваліфікаційну характеристику, освітньо-професійну програму підготовки, програми дисциплін з усіх модулів, комплекти контрольних тестів. Зміст навчальних модулів визначається державними стандартами за категоріями і має враховувати регіональні особливості. Узагальнені вимоги до змісту модулів складають: відповідність меті та завданням підвищення кваліфікації; науковість, сучасність, зв'язок теорії з практикою; професійну спрямованість; оптимальну інтеграцію та генералізацію; доступність.

Структура змісту модуля має бути компактною, логічною та завершеною.

Комплекти навчальних посібників розробляються відповідно до змісту певного модуля та можуть містити довідники, аудіо-, відеокасети, компакт-диски тощо.

Більш детально розглянемо методику організації і здійснення навчального процесу підвищення кваліфікації керівників загальноосвітніх навчальних закладів на прикладі Івано-Франківського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти <sup>1</sup>.

У цьому інституті, крім очної, очно-дистанційної та дистанційної форм навчання, які стають вже традиційними для ІППО, використовуються перманентна, поетапна, бінарна форми підвищення кваліфікації керівників

---

<sup>1</sup> Матеріали підготовлені Р. М. Зуб'яком під керівництвом Г. В. Сльникової

загальноосвітніх навчальних закладів (рис. 2.1).

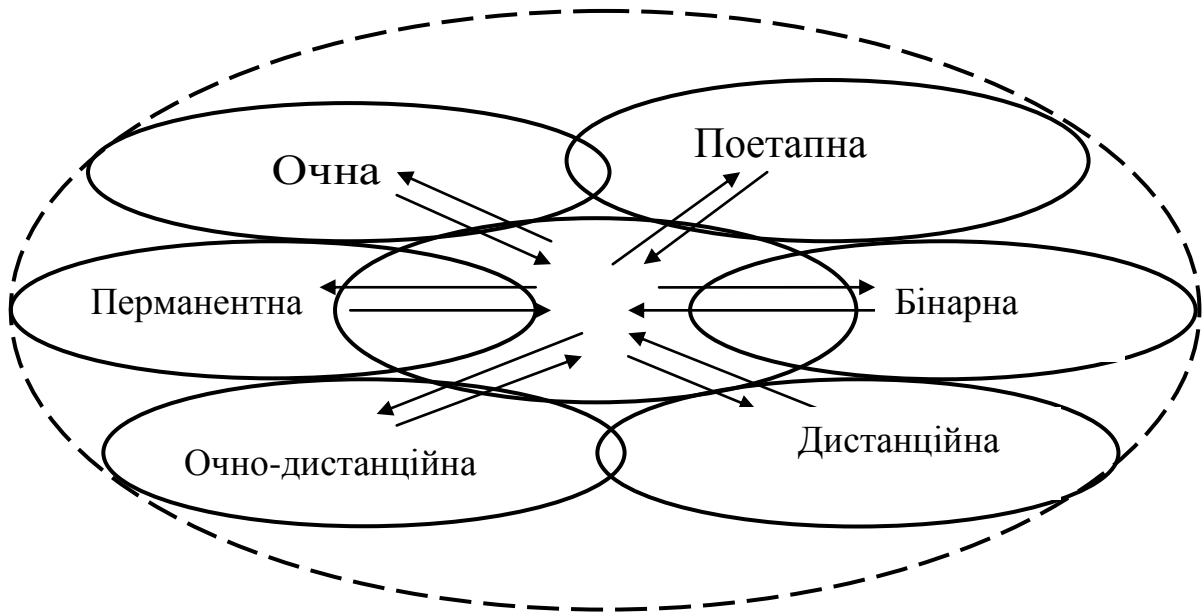


Рис. 2.1. Варіативність форм підвищення кваліфікації керівників ЗНЗ в Івано-Франківському ОППО

*Очна форма* підвищення кваліфікації триває чотири тижні і складається з аудиторних занять, педагогічної практики, самостійної роботи слухача з реалізації завдань соціально-гуманітарного, загальнопрофесійного, функціонально-фахового модулів та передбачає 144 академічні години навчального навантаження. Структура, зміст, обсяг та розподіл їх між основними формами занять встановлюються типовими навчальними планами, які конкретизуються до відповідних курсів з урахуванням їхньої специфіки.

*Перманентна форма* використовується для керівників, які бажають підвищити свій фаховий рівень за рахунок активної участі в професійних заходах, обміну досвідом, його поширення в засобах масової інформації, творчого використання інноваційних форм і методів управлінської діяльності тощо. Тривалість навчання можлива від одного до двох років, протягом яких проводиться 9–18 одноденних семінарів (можливе проведення дво- та триденних семінарів), зміст яких передбачає виконання навчальної програми. Перманентна форма дає можливість залучення керівників загальноосвітніх навчальних закладів сільської місцевості до плідної творчої роботи, використання в управлінській

діяльності сучасних технологій, колективних і власних науково-методичних розробок. Основною ідеєю реалізації зазначеної форми є впровадження накопичувальної системи навчальних годин через участь керівника в серії семінарів, творчих груп та інших формах науково-методичної роботи з певної проблеми. У ході проведення навчання формується портфоліо керівника, що є підставою для його допуску до атестаційної сесії. Атестаційна робота може бути представлена у вигляді проектів, авторських програм розвитку закладу, бізнес-планів, посібників, дидактичних матеріалів тощо.

Ураховуючи низьку готовність закладів післядипломної освіти регіону до ефективного впровадження дистанційного навчання, зокрема, керівників шкіл до застосування ІКТ, інститутами практикується перехідна *очно-дистанційна форма* підвищення кваліфікації. Вона оптимально поєднує методи та засоби очного й дистанційного навчання. В Івано-Франківському обласному інституті післядипломної педагогічної освіти вона представлена трьома етапами:

I (очний) – організаційно-настановча сесія. Триває тиждень (36 годин аудиторних занять). Основні завдання етапу: ознайомлення слухачів із сучасними дослідженнями стосовно професії, організацією та порядком підвищення кваліфікації; проведення занять переважно настановного змісту для інформаційного та методичного забезпечення самостійної роботи слухачів;

II (дистанційний) – триває шість місяців. Основне завдання – керована та контрольована самостійна робота слухачів, написання атестаційної роботи;

III (очний) – залікова сесія. Триває тиждень (36 годин аудиторних занять). Основні завдання – систематизація знань, умінь слухачів, атестація успішності навчання; оцінювання індивідуальної успішності навчання слухачів; виявлення ступеня їхнього задоволення результатами підвищення кваліфікації.

Навчальний цикл підвищення кваліфікації керівника ЗНЗ передбачає самостійне вивчення змісту навчальних модулів і звітність. Обсяг змісту кожного з них визначається керівником та науковим консультантом курсів (обсягом не менше 36 годин). Тривалість роботи слухача встановлюється його індивідуальним планом (графіком) і не може перевищувати двох місяців.

Залікова сесія проводиться в останній тиждень навчання (як і настановна) тривалістю п'ять днів.

Самостійна робота слухачів курсів-керівників ЗНЗ спрямовується на продуктивний розвиток управлінської компетентності. Це досягається за рахунок використання проектно-впроваджувального підходу, який дозволяє оволодіти проектною діяльністю та розробляти перспективні напрями розвитку школи. У практиці роботи Івано-Франківського ОППО використовуються такі проекти:

– «Управлінська компетентність» – підвищення рівня компетентності керівників ЗНЗ щодо реалізації компетентнісного підходу в навчально-виховному процесі засобами освітніх інновацій.

– «Сільська школа» – підняття рівня готовності керівників експериментальних загальноосвітніх навчальних закладів до інноваційної діяльності. Передбачається визначення організаційно-педагогічних засад розвитку загальноосвітніх навчальних закладів як відкритої педагогічної системи, спрямованої на досягнення нової якості освіти в сільській школі, поглиблення знань з теоретичних основ менеджменту інновацій в освіті, сутності й особливостей моделювання розвитку ЗНЗ сільської місцевості в сучасних умовах, забезпечення формування готовності керівників до дослідницько-експериментальної, проектно-впроваджувальної діяльності, узагальнення й систематизація досвіду розробки, апробації й упровадження моделей та програм розвитку ЗНЗ сільської місцевості.

– «Контекстне навчання» – (технологія контекстного навчання в підвищенні кваліфікації керівників ЗНЗ) – діалогічна, інтерактивна взаємодія методиста, викладача ОППО з керівником школи для якісного забезпечення освітнього процесу, допомога в реалізації професійно значущих ситуацій, проблем, утруднень, що зустрічаються в його роботі.

– «Організація мережевої взаємодії керівників ЗНЗ з проблем розвитку освіти в міжкурсовий період» – розроблення організаційно-управлінських схем мережевої взаємодії освітніх установ з метою розвитку ключових компетентностей керівників загальноосвітніх навчальних закладів.



– «Моніторинг» (побудова незалежної моделі системи оцінки якості підвищення кваліфікації керівників ЗНЗ) – розроблення нормативних основ проведення моніторингу якості професійної компетентності керівників шкіл, технологій організації та оцінювання якості підвищення кваліфікації в курсовий і міжкурсний періоди, підготовка відповідних рекомендацій тощо.

– «Гірська школа» (організаційно-педагогічні засади управління якістю підвищення кваліфікації керівників ЗНЗ гірської місцевості) – заходи щодо розвитку ключових управлінських компетентностей директора, заступника директора гірських шкіл, беручи до уваги специфіку функціонування сільської школи.

Такий методичний супровід навчання дає можливість аргументовано урізноманітнювати форми роботи з керівниками, не обмежуватися традиційними підходами, забезпечувати особистісно зорієнтований підхід, що допомагає в реалізації покладених на них завдань.

*Дистанційна форма* підвищення кваліфікації є перспективним напрямом розвитку професійної компетентності керівників ЗНЗ.

Запровадження такого навчання має на меті забезпечити доступність, високу варіативність навчального процесу, індивідуалізацію підходів до структури та змісту робочих навчальних планів, більш повне задоволення пізнавальних запитів слухачів залежно від їх підготовки та можливостей тощо. Дана модель здійснюється з використанням сучасних інформаційних і телекомунікаційних технологій (інститутом використовується програмне середовище для дистанційного навчання Moodle) за умов розрізненості викладача та слухача.

Особливість запровадження дистанційного навчання в повному обсязі або, іншими словами, використання мережевої технології, що базується на забезпеченні слухачів навчально-методичними матеріалами, інтерактивній взаємодії між викладачем, тьютором та слухачем через інформаційні мережі, ускладнюється рядом проблем: недостатнім рівнем фахової готовності слухача до застосування інформаційних технологій, недостатньою техніко-технологічною

оснащеністю, яка б забезпечувала вільний доступ до мережі Internet та необхідне програмне середовище та розробку електронних баз даних з навчально-методичними та контрольними-аналітичними матеріалами тощо. Сьогодні в освітній практиці діяльності закладів післядипломної педагогічної освіти практично немає дистанційної форми в «чистому» вигляді. Існує її поєднання з очною та заочною формами.

*Бінарна форма* підвищення кваліфікації керівників ЗНЗ розрахована на 216 годин навчального навантаження слухача ОППО (аудиторна робота – 144 год., самостійна – 72 год.). За рахунок варіативної складової фахово-функціонального модуля впроваджується спецкурс «Методика викладання предметів філологічного (природничо-математичного, суспільно-гуманітарного) циклів» (36 год. аудиторної роботи). Керівники шкіл проходять його одночасно з групами вчителів-предметників відповідного фаху. Здійснюються поточний, підсумковий контроль та самоконтроль засвоєння матеріалу спецкурсу.

За нашими дослідженнями, 89 відсотків керівників шкіл Івано-Франківської області на практиці продуктивно поєднують управлінську та професійно-педагогічну діяльність учителя-предметника певного фаху. Однак чергова педагогічна атестація змушує їх проходити підвищення кваліфікації фактично двічі – спочатку як керівника загальноосвітнього навчального закладу, а згодом – і учителя-предметника. Зазначимо, що керівник школи, на відміну від учителя, витрачає вдвічі більше часу на проходження курсової підготовки. Вимушений відрив від виконання професійних обов'язків позначається не тільки на якості управління навчально-виховним процесом, але й супроводжується значними фінансовими видатками на виплату відрядних тощо. Це стало підставою для розробки моделі бінарного підвищення фахового та кваліфікаційного рівнів керівника школи як менеджера закладу освіти і як учителя-практика. Ураховуючи її специфіку, розроблено та апробовано навчально-тематичний план поетапно-паралельного підвищення кваліфікації педагогічних і керівних кадрів, індивідуальні плани самоосвіти керівників шкіл у системі підвищення кваліфікації з конкретного предмета, відповідне навчально-методичне

забезпечення їх ефективної реалізації. Такий підхід сприяє оптимізації змісту підвищення кваліфікації керівників шкіл як учителів-предметників, поліпшенню ефективності такої системи, економії бюджетних коштів.

На організаційно-методичному рівні реалізації диференційованого підходу розподіл слухачів курсів підвищення кваліфікації за професійною компетентністю поглиблюється за рахунок спеціально організованих груп, об'єднаних спорідненою спеціальністю викладання предметів філологічного, природничого, математичного циклів тощо.

*Поетапна форма* підвищення кваліфікації включає такі етапи: I (36 годин) – в основному теоретичні та діагностичні заняття; II (72 години) – самостійна робота, яка полягає у співвіднесенні заново отриманих знань з набутими попередньо; усвідомленні їх; перевірки теоретичного матеріалу на практиці; пошуку більш оптимальних способів і методів роботи; III (36 годин) – переважають активні форми роботи: семінари, «круглі столи», дискусії, тренінги тощо.

Зазначена форма передбачає навчання в декілька етапів з перервою не більше шести місяців. Періоди навчання і самоосвітньої діяльності чергуються без відриву від місця праці.

Нині науково-педагогічні працівники та методисти інституту працюють над розробкою пакетів матеріалів для організації стажування, авторських курсів – курсів послідовників ідей позитивного педагогічного досвіду. Останнє є методичним забезпеченням варіативної складової навчально-тематичного плану, яка призначається для задоволення запитів і потреб слухачів. Вона складається з:

– проблемних (тематичних) спецкурсів (проводяться з орієнтацією на чітко окреслену проблему або тему, спецкурс. Дані курси проходять керівники, котрі зацікавлені означеною проблемою та працюють над нею);

– авторських спецкурсів (розраховані на творчих та ініціативних керівників ЗНЗ з високим рівнем кваліфікації; проводяться на базі шкіл, досвід керівників яких занесений в обласну картотеку позитивного педагогічного досвіду, опорних шкіл. Метою є ознайомлення з досвідом майстрів педагогічної справи, що

вивчається і пропагується, а також практична реалізація наукових ідей та оригінальних технологій управління).

У розвитку ключових компетентностей керівника ЗНЗ важливу роль відіграють процеси самоосвіти, самопізнання та саморозвитку. Самопізнання можна забезпечити через використання керівниками усього спектра інформаційного простору, самодіагностики та взаємодіагностики ключових компетентностей, самомоніторингу управлінської діяльності, самокорекції з метою вдосконалення роботи. У той же час, саморозвиток директора, заступника директора відбувається за умови його безпосередньої участі в роботі курсів підвищення кваліфікації, науково-методичному консультуванні, стажуванні тощо. Саме в цьому процесі інститут післядипломної педагогічної освіти бачить свою роль як інституції, що спрямовує самоосвітню діяльність керівників ЗНЗ, формує їх мотивацію до безперервної освіти, підтримує та вдосконалює професіоналізм, створює креативне середовище для самоактуалізації та саморозвитку [42].

Розглянемо технологію реалізації навчального процесу в Івано-Франківському обласному інституті післядипломної педагогічної освіти на прикладі курсів підвищення кваліфікації керівників ЗНЗ сільської місцевості.

На першому етапі забезпечується: вибір слухачами форми підвищення кваліфікації; адаптація навчально-тематичних планів курсів до освітніх потреб; запровадження необхідних спецкурсів; використання проектно-впроваджувального підходу; розроблення факторно-критеріальної моделі якості підвищення кваліфікації керівників ЗНЗ сільської місцевості.

На другому етапі забезпечуються умови створення відповідного освітнього середовища, в якому важливе місце належить активній пізнавальній діяльності. Вона може характеризуватися ефективністю за умови створення певної інформаційної насиченості та інформаційного комфорту, що забезпечують інтелектуальні комунікації, самовираження особистості, можливість широкого та вільного доступу до необхідної інформації. Інформаційний комфорт створюється за допомогою ефективно організованих джерел інформації: бібліотеки,

інформаційної комп'ютерної бази, консультацій викладачів та досвідчених керівників ЗНЗ сільської місцевості, спеціальних додаткових курсів за виявленими потребами тощо.

Для забезпечення насиченого освітнього середовища розроблено п'ять модулів: «Збагачення соціально-управлінської інформації в сфері управління ЗНЗ», «Проведення спеціальних тренінгів з прийняття управлінських рішень на інтерактивній основі», «Організація майстер-студій з креативного досвіду керівників ЗНЗ сільської місцевості та інтелектуального досвіду провідних учених у сфері управління освітою», «Насичення освітнього середовища різноплановими інформаційними та матеріальними ресурсами», «Створення можливостей для формування й розвитку управлінської компетентності».

Важливим здобутком в забезпеченні науково-методичного супроводу здійснення навчального процесу є розроблення Зуб'яком Р.М. (ректором Івано-Франківського інституту післядипломної педагогічної освіти) персоналізованої моделі адаптивного управління якістю підвищення кваліфікації керівників ЗНЗ сільської місцевості у регіоні, яку представлено на рисунку 2.2.

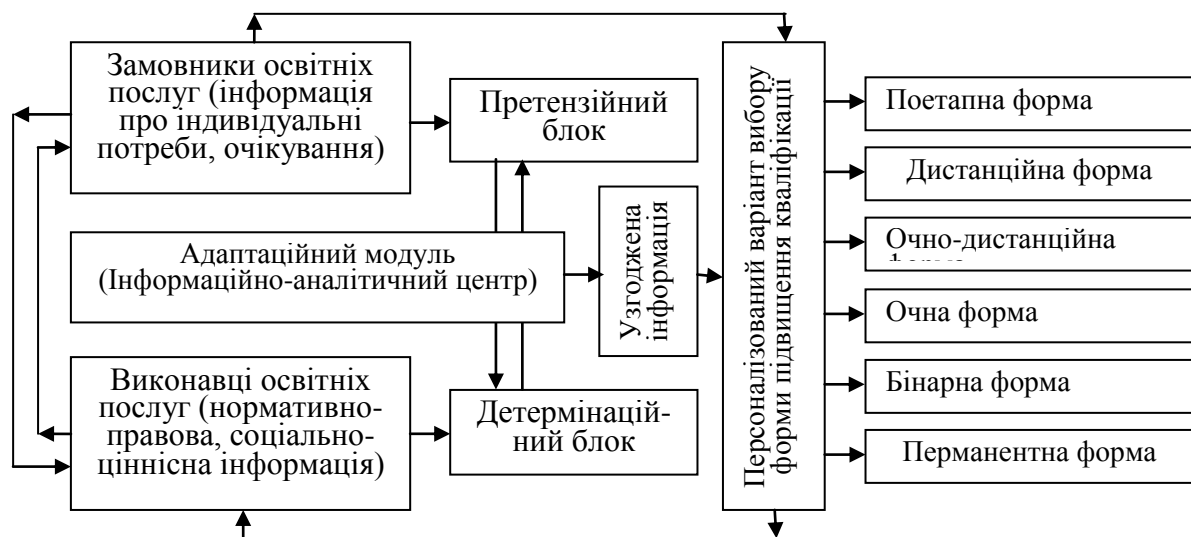


Рис. 2.2. Модель адаптивного управління якістю підвищення кваліфікації керівників ЗНЗ сільської місцевості в регіоні

Адаптивне управління, за визначенням Г. Єльнікової, – це процес взаємовпливу, що викликає взаємоприспосовування поведінки суб'єктів діяльності на діалогічній основі, яка забезпечується спільним визначенням реалістичної

мети з наступним поєднанням зусиль і самоспрямуванням дій на її досягнення [32; 35].

Основним призначенням адаптивного управління є взаємоузгодження на основі кооперативної діяльності, яка включає управління і самоуправління, сполучає цільові функції суб'єктів управлінського процесу. При цьому використовуються прийоми виклику резонансу, створення ситуації додаткової орієнтації, субординаційної та координаційної діалогічної адаптації тощо [32; 35].

Отже, провідним положенням адаптивного управління є узгодження дій у процесі кооперативної діяльності для створення умов саморозвитку об'єктів управління в межах установлених спільно з ними вимог.

У поданій вище моделі детермінаційний блок представлено нормативно-правовою, соціально-ціннісною інформацією управлінської підструктури щодо підвищення кваліфікації керівників ЗНЗ (положення, освітньо-кваліфікаційні програми, методичні рекомендації тощо); претензійний – інформацією, яка надходить від замовників освітніх послуг про індивідуальні потреби, професійні запити, очікування потенційних слухачів (замовлення на проходження курсів від районних (міських) методичних кабінетів, анкетування керівників шкіл тощо).

Обробка інформації здійснюється інформаційно-аналітичним центром (адаптаційний модуль). Його основне завдання – в узгодженні інформаційних потоків в умовах реальної ситуації, визначенні головних шляхів задоволення професійних потреб керівників шкіл. За результатами адаптивної обробки інформації приймається відповідне управлінське рішення, в основі якого закладено персоналізований варіант вибору моделі курсової підготовки потенційними слухачами на наступний рік.

Реалізація даних блоків сприяє здійсненню основних положень адаптивного управління.

Таким чином можна зробити висновок, що використання розробленої моделі підвищення кваліфікації керівників ЗНЗ сільської місцевості забезпечує: *практичну реалізацію основних ідей адаптивного управління* якістю підвищення кваліфікації керівників; *оптимізацію змісту, форм та методів післядипломної*

*педагогічної освіти педагогічних і керівних кадрів; максимальне врахування регіональних особливостей, реальних потреб та індивідуальних запитів слухачів; гнучкість підвищення кваліфікації керівників шкіл як менеджерів освіти та вчителів-предметників до роботи освітньої системи в ринкових умовах; прогностичну спрямованість підвищення кваліфікації на підготовку конкурентоздатного та успішного керівника загальноосвітнього навчального закладу.*

Отже, проаналізовано практичну діяльність Центрального ІППО УМО НАПН України, Харківської академії неперервної освіти, Луганського ОІППО, Чернівецького ОІППО щодо виділення типової характеристики змісту й організації підвищення кваліфікації керівників ЗСО.

На прикладі діяльності Івано-Франківського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти виявлено доцільність використання системи адаптивного управління для забезпечення взаємоузгодження потреб слухачів, державних вимог та специфіки й умов підвищення кваліфікації керівників ЗСО в закладах післядипломної педагогічної освіти.

## **РЕЗІЮМЕ**

Для розгляду структури організації та методичного забезпечення навчального процесу у системі післядипломної педагогічної освіти ми користувалися нормативними документами, які регламентують діяльність ЗППО на державному, місцевому та локальному рівнях, а також результатами наукових досліджень здобувачів кафедри менеджменту освіти, економіки та маркетингу, які розроблялися під керівництвом членів творчої групи в межах теми науково-дослідної роботи.

Досліджуючи методичні засади підвищення фахової компетентності керівників загальної середньої освіти, ми з'ясували, що:

– організація навчально-виховного процесу в закладах післядипломної освіти здійснюється у відповідності до чинного законодавства;

– основними документами, що регламентують зміст і організацію навчального процесу в закладах післядипломної освіти, є: освітньо-професійні програми, які розробляються на основі профілю робочого місця; навчальні програми дисциплін; навчальні/навчально-тематичні плани, які розробляються на підставі освітньо-професійної програми та затверджуються керівником закладу;

– навчання у ЗПО здійснюється за денною/очною, вечірньою, заочною/дистанційною, екстернатною формами;

– формами організації навчального процесу в ЗПО є навчальні заняття, самостійна робота, практична підготовка, контрольні заходи, а видами занять є лекції, лабораторні, практичні, семінарські, індивідуальні заняття, консультації тощо; мінімальна тривалість навчального курсу становить 72 години;

– Типовий навчальний план підвищення кваліфікації керівників ЗНЗ розробляється Центральним інститутом післядипломної педагогічної освіти Університету менеджменту освіти Національної академії педагогічних наук України; на його основі розробляються плани в обласних Інститутах ППО;

– з 2006 року в системі післядипломної педагогічної освіти почала використовуватися кредитно-модульна/трансферна система організації навчального процесу, спочатку в Центральному ІІПО УМО НАПН України, харківському ОНМІБО, Луганському ОІІПО. Першу навчальну програму на основі методології кредитно-трансферної системи було розроблено в Чернівецькому обласному інституті післядипломної педагогічної освіти. Зараз кредитно-модульну систему організації навчального процесу застосовують практично всі ОІІПО. Це потребує розробки спеціальних програм з включенням модулів;

– модульна професійна програма розширення профілю (підвищення кваліфікації) – це структурований набір модулів, призначений для оволодіння фахівцями компетентністю, необхідною для певного напрямку діяльності. Структура модульної професійної програми формується з таких саме складових, як і в типовому навчальному плані: загальної, функціональної та галузевої, що, в свою чергу, складаються з окремих навчальних модулів. Контрольними заходами



є вхідний, поточний (модульний), вихідний контроль, захист атестаційної роботи.;

– у ДВНЗ УМО НАПН України здійснювалося два дослідження щодо кредитно-модульної системи: «Організація кредитно-модульного навчання за дистанційною формою підвищення кваліфікації керівних кадрів освіти» й проект Міжнародного банку реконструкції та розвитку «Рівний доступ до якісної освіти в Україні», підкомпонент 3.1. «Планування політики та управління» за темою «Технології впровадження освітньої політики в Україні» щодо професійного розвитку керівників освіти районного (міського) рівня під науковим керівництвом дійсного члена НАПН України, д. пед. н., проф. В. В. Олійника та д. пед. н., проф. Л. М. Ващенко. У межах першого проекту розроблена кредитно-модульна основа підвищення кваліфікації керівників навчальних закладів ЗСО. У межах другого проекту – кредитно-модульна основа та структура підвищення кваліфікації керівників районних/міських відділів/управлінь освіти. Результатом досліджень стало розроблення змісту підвищення кваліфікації слухачів (керівників, держслужбовців ЗСО) за кредитно-модульною/трансферною системою та пакету навчально-методичних матеріалів. У навчальному процесі щодо підвищення кваліфікації подано дві форми навчання: очну та дистанційну. Зазвичай вони чергуються так: очна, дистанційна, очна. У ході навчання завідувачів рай(міськ) ВО(УО) пропонується перший етап – дистанційний, другий – очно-дистанційний, третій – очний;

– підвищення кваліфікації керівників ЗСО/ЗНЗ здійснюється не тільки за кредитно-модульною/трансферною системою, а й з позицій компетентнісного підходу. Для розширення профілю керівників визначено такі базові компетентності: управлінську, ціннісно-орієнтаційну, загальнокультурну, пізнавальну, Інформаційно-комунікативну, професійну, соціальну, особистісного самовдосконалення.

Спосіб гнучкого використання форм і методів підвищення кваліфікації керівників ЗНЗ висвітлено на прикладі Івано-Франківського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти. Установлено, що, крім очної, очно-

дистанційної та дистанційної форм навчання, які стають вже традиційними для ОШО, використовуються перманентна, поетапна, бінарна форми підвищення кваліфікації керівників загальноосвітніх навчальних закладів. Самостійна робота слухачів курсів – керівників ЗНЗ спрямовується на продуктивний розвиток управлінської компетентності. Це досягається за рахунок використання проектно-впроваджувального підходу, зокрема за допомогою таких проектів: «Управлінська компетентність», «Сільська школа», «Контекстне навчання», «Організація мережевої взаємодії керівників ЗНЗ з проблем розвитку освіти в міжкурсовий період», «Моніторинг», «Гірська школа».

Гнучкість змісту і технології розширення профілю забезпечується використанням системи адаптивного управління, яка складається із замовлення слухачів, адаптації навчальних планів до їх запитів, узгодження вимог слухачів з державними вимогами та умовами ОШО, вибору та здійснення певних форм навчання.

Таким чином, ми розглянули структуру, організацію й зміст навчального процесу підвищення кваліфікації керівників районного та шкільного рівнів системи загальної середньої освіти, забезпечивши можливість вибору змісту й структури навчального плану, а також технології організації навчальних занять в ОШО.

## **ЧАСТИНА 2**

### **ЗАГАЛЬНООСВІТНІЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ЯК ОБ'ЄКТ ОЦІНЮВАННЯ**

#### **РОЗДІЛ 3**

### **НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ, ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

#### **3.1. Нормативна основа функціонування й оцінювання діяльності загальноосвітнього навчального закладу**

Діяльність загальноосвітнього навчального закладу організується та здійснюється на основі законів і законодавчих актів України: Конституції України, Законів України "Про освіту", "Про загальну середню освіту", Доктрини розвитку освіти; Положення про загальноосвітній навчальний заклад; постанов Верховної Ради України; актів Президента України, прийнятих відповідно до Конституції та законів України, Кабінету Міністрів України; наказів Міністерства освіти і науки, молоді та спорту, інших центральних органів виконавчої влади, рішень місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування.

Відповідно до Закону України «Про загальну середню освіту» загальноосвітній навчальний заклад – це навчальний заклад, що забезпечує реалізацію права громадян на загальну середню освіту [розд. II, ст. 8; 40, с. 53]. Він може бути заснований на державній, комунальній чи приватній формі власності, є юридичною особою, має рахунки в установах банків, самостійний баланс, штамп, печатку.

Типи закладів визначені Законом України "Про загальну середню освіту" відповідно до освітнього рівня, здобуття якого забезпечується закладом, та особливостей учнівського контингенту.

До загальноосвітніх навчальних закладів належать: середня загальноосвітня

школа – загальноосвітній навчальний заклад I-III ступенів (I ступінь – початкова школа, II ступінь – основна школа, III ступінь – старша школа, як правило, з профільним спрямуванням навчання). Відповідно до освітнього рівня, який забезпечується загальноосвітнім навчальним закладом (початкова загальна освіта, базова загальна середня освіта, повна загальна середня освіта), існують різні типи загальноосвітніх навчальних закладів I, II, III ступенів. Школи кожного з трьох ступенів можуть функціонувати разом або самостійно; спеціалізована школа (школа-інтернат) – загальноосвітній навчальний заклад I-III ступенів з поглибленим вивченням окремих предметів та курсів; гімназія – загальноосвітній навчальний заклад II-III ступенів з поглибленим вивченням окремих предметів відповідно до профілю; ліцей – загальноосвітній навчальний заклад III ступеня з профільним навчанням і допрофесійною підготовкою; колегіум – загальноосвітній навчальний заклад III ступеня філологічно-філософського та (або) культурно-естетичного профілів; загальноосвітня школа-інтернат – загальноосвітній навчальний заклад з частковим або повним утриманням за рахунок держави дітей, які потребують соціальної допомоги; спеціальна загальноосвітня школа (школа-інтернат) – загальноосвітній навчальний заклад для дітей, які потребують корекції фізичного та (або) розумового розвитку; загальноосвітня санаторна школа (школа-інтернат) – загальноосвітній навчальний заклад I-III ступенів з відповідним профілем для дітей, які потребують тривалого лікування; школа соціальної реабілітації – загальноосвітній навчальний заклад для дітей, які потребують особливих умов виховання (створюється окремо для хлопців і дівчат); вечірня (змінна) школа – загальноосвітній навчальний заклад II-III ступенів для громадян, які не мають можливості навчатися у школах з денною формою навчання.

До інших навчальних закладів системи загальної середньої освіти належать: позашкільний навчально-виховний заклад – навчальний заклад для виховання дітей та задоволення їх потреб у додатковій освіті за інтересами (науковими, технічними, художньо-естетичними, спортивними тощо); міжшкільний навчально-виробничий комбінат – навчальний заклад для забезпечення потреб

учнів загальноосвітніх навчальних закладів у профорієнтаційній, допрофесійній, професійній підготовці; професійно-технічний навчальний заклад – навчальний заклад для забезпечення потреб громадян у професійно-технічній і повній загальній середній освіті; вищий навчальний заклад I-II рівнів акредитації – навчальний заклад для задоволення потреб громадян за освітньо-кваліфікаційними рівнями молодшого спеціаліста і бакалавра з одночасним завершенням здобуття повної загальної середньої освіти.

Загальноосвітні навчальні заклади можуть створювати у своєму складі: класи (групи) з вечірньою (заочною) формою навчання; класи (групи) з поглибленим вивченням окремих предметів; навчально-виховні комплекси у складі навчальних закладів різних типів і рівнів акредитації для задоволення допрофесійних і професійних запитів громадян; навчально-виховні об'єднання з дошкільними та позашкільними навчальними закладами для задоволення освітніх і культурно-освітніх потреб, а також можуть мати у своєму складі інтернати з частковим або повним утриманням учнів (вихованців) за рахунок власника [розд. II, ст. 9, п. 1; 40, с. 53].

Положення про відповідний тип закладу з урахуванням особливостей і специфіки його діяльності розробляється і затверджується МОНмолодьспорту України. Заклад діє на підставі статуту, який затверджується відповідним органом управління освітою. Якщо заклад заснований на приватній формі власності, його статут затверджується власником та погоджується з відповідним органом управління освітою.

Статут реєструється місцевим органом виконавчої влади або органом місцевого самоврядування.

На основі потреб населення та при наявності місцевих умов у закладі за рахунок власника можуть створюватися групи продовженого дня, пришкільні інтернати тощо.

У старшій школі з урахуванням освітніх запитів населення, кадрового забезпечення та матеріально-технічної і методичної бази заклад організує навчання за одним або кількома профільними напрямками.

Відповідно до положень про індивідуальне навчання [100] та екстернат<sup>1</sup> у системі загальної середньої освіти, затверджених МОН України, у закладі можуть організовуватися індивідуальне навчання та навчання екстерном.

Зарахування учнів до всіх класів комунальних шкіл I-III ступеня здійснюється без проведення конкурсу і, як правило, відповідно до території обслуговування, яка закріплюється за закладами місцевими органами виконавчої влади або органами місцевого самоврядування.

Зарахування учнів до спеціалізованих шкіл або класів з поглибленим вивченням окремих предметів, до гімназій, ліцеїв, колегіумів державної та комунальної форми власності здійснюється на конкурсній основі в порядку, встановленому Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України.

Порядок зарахування учнів до приватного закладу визначається керівником закладу і затверджується його засновником (власником).

Загальноосвітній навчальний заклад забезпечує відповідність рівня загальної середньої освіти державним стандартам освіти, єдність навчання і виховання.

Навчально-виховний процес у закладі здійснюється відповідно до робочих навчальних планів, складених на основі типових навчальних планів, затверджених МОНмолодьспорту України.

У робочому навчальному плані закладу з урахуванням його типу та профілю навчання конкретизується варіативна частина державних стандартів освіти. Індивідуалізація і диференціація навчання у закладі забезпечуються шляхом реалізації інваріантної та варіативної частин державного стандарту.

Структура навчального року (тривалість навчальних занять, тривалість уроків, форми організації навчально-виховного процесу встановлюються закладом у межах часу, передбаченого робочим навчальним планом, з дотриманням педагогічних та санітарно-гігієнічних вимог за погодженням з відповідним органом управління освітою. Навчальний рік у закладі будь-якого

---

<sup>1</sup> Про затвердження Положення про екстернат у загальноосвітніх навчальних закладах [ Наказ МОНУ № 431 від 19.05.2008]. – Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://www.mavkovychi.org.ua/?p=119>

типу і форми власності починається 1 вересня і закінчується не пізніше 1 липня наступного року. Загальна тривалість канікул протягом навчального року не повинна становити менш як 30 календарних днів.

Державні і комунальні заклади можуть виконувати освітні програми і надавати платні послуги на договірній основі згідно з переліком, затвердженим Кабінетом Міністрів України.

Новий етап у розвитку шкільної освіти пов'язаний із упровадженням компетентнісного підходу до формування змісту та організації навчального процесу. Результати навчальної діяльності учнів на всіх етапах шкільної освіти не можуть обмежуватися знаннями, уміннями, навичками, метою навчання, а мають бути сформовані компетентності як загальна здатність особистості, що базується на знаннях, досвіді та її цінностях.

Це передбачає обов'язкове *прогнозування результативної складової* змісту і вимагає адекватних змін у системі оцінювання навчальних досягнень. Воно має ґрунтуватися на позитивному принципі, який враховує рівень досягнень учня, а не ступінь його невдач.

Компетентність як інтегрований результат індивідуальної навчальної діяльності формується на основі оволодіння змістовими, процесуальними і мотиваційними компонентами, його рівень виявляється в процесі оцінювання.

Основними видами оцінювання навчальних досягнень учнів є поточне та підсумкове (тематичне, семестрове, річне), державна підсумкова атестація.

Поточне оцінювання здійснюється у процесі поурочного вивчення теми.

Тематична оцінка виставляється на підставі результатів опанування учнями матеріалу теми впродовж її вивчення з урахуванням поточних оцінок, різних видів навчальних робіт (практичних, лабораторних, самостійних, творчих, контрольних робіт) та навчальної активності школярів. Вона не підлягає коригуванню.

Оцінка за семестр виставляється за результатами тематичного оцінювання. Вона може підлягати коригуванню. Для цього в школі наказом директора створюється спеціальна комісія.

Річне оцінювання здійснюється на основі семестрових або скоригованих семестрових оцінок. Річна оцінка коригуванню не підлягає.

Порядок державної підсумкової атестації визначається МОНмолодьспорту України.

Критерії оцінювання реалізуються в нормах чотирьох рівнів досягнень: початковий, середній, достатній, високий. Кожний із перелічених рівнів має три підрівня, які зазначаються балами і встановлюють чітке співвідношення між вимогами до знань, умінь, навичок та показником оцінки в балах. На першому підрівні це 1, 2, 3; на другому – 4, 5, 6; на третьому – 7, 8, 9; на четвертому – 10, 11, 12.

Кожний підрівень досягнень має якісну характеристику. Перший рівень – *початковий*. Успіхи учнів на цьому рівні характеризуються фрагментарними відповідями, початковими уявленнями про предмет вивчення.

При досягненні учнями другого – *середнього* рівня, вони відтворюють основний навчальний матеріал, здатні виконувати завдання за зразком, володіють елементарними вміннями навчальної діяльності.

На третьому – *достатньому* рівні учні володіють істотними ознаками понять, явищ, зв'язків між ними, вміють пояснити основні закономірності, а також спроможні самостійно застосовувати знання в стандартних ситуаціях, володіють розумовими операціями (аналізом, абстрагуванням, узагальненням тощо), вміють робити висновки, виправляти допущені помилки. Відповіді учнів правильні, логічні, обґрунтовані, однак без власних суджень.

Четвертий рівень – *високий*. Він характеризується глибокими, міцними, системними знаннями; вміннями застосовувати їх для виконання творчих завдань, а також здатністю самостійно оцінювати різноманітні ситуації, явища, факти, виявляти і відстоювати особисту позицію.

Кожний наступний рівень вимог вбирає в себе вимоги до попереднього, а також додає нові (визначено МОНмолодьспорту України<sup>1</sup>).

---

<sup>1</sup> Про затвердження Критеріїв оцінювання навчальних досягнень учнів (вихованців) у системі загальної середньої освіти [ Наказ МОНмолодьспорту України № 329 від 13.04.11]. – Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0566-11>



Такий підхід до оцінювання переносить акцент з формального засвоєння знань на формування здатності учнів використовувати набуті знання, навички й уміння для вирішення конкретних навчальних та життєвих завдань.

У першому та другому (за рішенням педагогічної ради) класах дається словесна характеристика знань, умінь і навичок учнів. Загальноосвітній навчальний заклад може використовувати інші системи оцінювання навчальних досягнень учнів, але за погодженням з місцевими органами управління освітою.

При цьому оцінки з навчальних предметів за семестри, рік, результати державної підсумкової атестації переводяться у бали відповідно до критеріїв оцінювання навчальних досягнень учнів. Обов'язковому оцінюванню підлягають навчальні досягнення учнів з предметів *інваріантної складової* навчального плану закладу.

Прикладом інших систем оцінювання можуть бути рейтингова система та портфоліо, впровадження яких в діяльність ЗНЗ здійснюється з урахуванням рекомендацій МОНмолодьспорту.

Рейтингова система є ефективною у старшій школі, тому що сприяє формуванню в учнів ключових компетентностей (уміння вчитися, здоров'язбережувальна, загальнокультурна (комунікативна), соціально-трудова, інформаційна). Згадана система створює додаткові можливості для: підвищення мотивації до самонавчання та самооцінювання; розширення індивідуальної підготовки учнів на кожному етапі навчального процесу; підвищення об'єктивності оцінювання не лише протягом навчального року, а й за весь період навчання. Важливою перевагою цього методу є можливість градації значущості балів, які отримують учні за виконання різних видів робіт. До них належить самостійна, підсумкова або творча робота; олімпіади, виставки, конкурси творчих робіт; науково-дослідні й художні проекти; участь в діяльності органів учнівського самоврядування, а також у різних соціально-корисних проектах тощо.

За визначенням, що подається в Критеріях оцінювання навчальних досягнень учнів у системі ЗСО, *портфоліо* – це накопичувальна система

оцінювання, що передбачає формування уміння учнів ставити цілі, планувати й організовувати власну навчальну діяльність; накопичення різних видів робіт, які засвідчують рух в індивідуальному розвитку; активну участь в інтеграції кількісних і якісних оцінок; підвищення ролі самооцінки. Метод портфоліо використовується для оцінювання індивідуальних досягнень учнів і передбачає виокремлення критеріїв для включення учнівських напрацювань до портфоліо; форми подання матеріалу, а також спланованість оцінного процесу; елементи самооцінки. Його доцільно використовувати у допрофільній та профільній школі.

Основна суть портфоліо – висвітлити все, на що здібний учень. Його педагогічна ідея полягає у зміщенні акценту з незнання учнів на їх індивідуальні досягнення, на їх активну участь у накопиченні різних видів робіт, які засвідчують рух в індивідуальному розвитку.

Навчання у випускних (4-х, 9-х, 11-х (12-х) класах закладу завершується державною підсумковою атестацією, зміст, форма і порядок якої визначаються МОНмолодьспорту України. За результатами навчання учням 4-х класів видається табель; учням 9-х класів – свідоцтво про базову загальну середню освіту; випускникам 11-х (12-х) класів школи або професійно-технічного чи вищого навчального закладу I-II рівня акредитації, які засвоїли відповідний курс загальної середньої освіти, – атестат про повну загальну середню освіту.

Свідоцтво про базову загальну середню освіту дає право на вступ до школи III ступеня, професійно-технічного навчального закладу, вищого навчального закладу I-II рівня акредитації.

Атестат про повну загальну середню освіту дає право на вступ до професійно-технічних та вищих навчальних закладів усіх типів і форм власності.

Виховання учнів у закладах здійснюється під час проведення уроків, в процесі позаурочної та позашкільної роботи. Цілі виховного процесу в закладах визначаються на основі принципів, закладених у Конституції та чинному законодавству України. Дисципліна в ЗНЗ дотримується на основі взаємоповаги усіх учасників навчально-виховного процесу, дотримання правил внутрішнього розпорядку та статуту навчального закладу.

Учасниками навчально-виховного процесу в ЗНЗ є учні, педагогічні працівники, психологи, бібліотекарі, інші спеціалісти закладу, керівники, батьки, громадськість. Статус, права та обов'язки учасників навчально-виховного процесу, їх права та обов'язки визначаються Законами України "Про освіту", "Про загальну середню освіту", іншими актами законодавства, Положенням про загальноосвітній навчальний заклад, статутом, правилами внутрішнього розпорядку закладу.

Учень – особа, яка навчається і виховується в закладі.

Педагогічний працівник – особа з високими моральними якостями, яка має відповідну педагогічну освіту, належний рівень професійної підготовки, забезпечує результативність та якість своєї роботи, фізичний та психічний стан здоров'я якої дає змогу виконувати професійні обов'язки в навчальних закладах системи загальної середньої освіти.

Призначення на посаду, звільнення з посади педагогічних та інших працівників закладу, інші трудові відносини регулюються законодавством про працю, Законом України «Про загальну середню освіту» та іншими законодавчими актами.

Як зазначається в Законі України «Про загальну середню освіту», призначення на посаду педагогічних працівників гімназій (гімназій-інтернатів), ліцеїв (ліцеїв-інтернатів), колегіумів (колегіумів-інтернатів), спеціалізованих шкіл з поглибленим вивченням окремих предметів може здійснюватися на конкурсній основі. Педагогічні працівники закладу підлягають атестації відповідно до порядку, встановленого МОНмолодьспорту. За результатами атестації педагогічних працівників визначається їх відповідність займаній посаді, присвоюється кваліфікаційна категорія (спеціаліст, спеціаліст другої, першої, вищої категорії) та може бути присвоєно педагогічне звання "старший учитель", "учитель (вихователь)-методист", "педагог- організатор-методист" та ін.

Батьки та особи, які їх замінюють, є відповідальними за здобуття дітьми повної загальної середньої освіти та їх виховання.

Керівництво закладом здійснює його директор, яким може бути громадянин

України, що має вищу педагогічну освіту на рівні спеціаліста або магістра, стаж педагогічної роботи не менш як три роки, успішно пройшов атестацію керівних кадрів навчальних закладів у порядку, встановленому МОНмолодьспорту. Керівник державного та комунального закладу і його заступники призначаються на посаду та звільняються з посади відповідним органом управління освітою згідно із законодавством.

Керівник приватного закладу та його заступники призначаються засновником (власником) за погодженням з відповідним органом управління освітою. Керівник закладу здійснює керівництво педагогічним колективом, забезпечує раціональний добір і розстановку кадрів, створює необхідні умови для підвищення фахового і кваліфікаційного рівня працівників; організовує навчально-виховний процес; забезпечує контроль за виконанням навчальних планів і програм, якістю знань, умінь та навичок учнів; відповідає за дотримання вимог Державного стандарту загальної середньої освіти, за якість і ефективність роботи педагогічного колективу; щороку звітує про свою роботу на загальних зборах (конференціях) колективу. Він є головою педагогічної ради – постійно діючого колегіального органу управління закладом.

Органом громадського самоврядування ЗНЗ є загальні збори (конференція) його колективу, що скликаються не менш як один раз на рік.

За рішенням загальних зборів (конференції) можуть створюватися і діяти рада закладу, діяльність якої регулюється його статутом, а також піклувальна рада, учнівський комітет, батьківський комітет, методичні об'єднання, комісії, асоціації, положення про які розробляє і затверджує МОНмолодьспорту.

До складу ради закладу обираються представники педагогічного колективу, учнів школи II-III ступеня, батьків і громадськості.

Матеріально-технічна база закладу включає будівлі, споруди, землю, комунікації, обладнання, транспортні засоби, службове житло, інші матеріальні цінності, вартість яких відображено у балансі.

Фінансування закладу здійснюється його засновником (власником) або уповноваженим ним органом відповідно до законодавства.

Фінансово-господарська діяльність закладу проводиться відповідно до Бюджетного кодексу України, Законів України "Про освіту", "Про загальну середню освіту" та інших нормативно-правових актів.

Джерелами фінансування закладу є: кошти відповідного бюджету, фізичних, юридичних осіб (для приватних закладів); кошти, отримані за надання платних послуг; доходи від реалізації продукції; кредити банків; благодійні внески юридичних та фізичних осіб; інші джерела, не заборонені законодавством.

Зклад за наявності належної матеріально-технічної та соціально-культурної бази, відповідного фінансування має право проводити міжнародний учнівський та педагогічний обмін у рамках освітніх програм, проектів, встановлювати відповідно до законодавства прямі зв'язки з міжнародними організаціями та освітніми асоціаціями.

Державний контроль за діяльністю закладу незалежно від підпорядкування, типу і форми власності здійснюється з метою забезпечення реалізації єдиної державної політики у сфері загальної середньої освіти.

Основною формою державного контролю за діяльністю закладу будь-якого типу і форми власності є його державна атестація, яка проводиться не рідше ніж один раз на десять років у порядку, встановленому МОНмолодьспорту України.

Атестованому закладу, що здійснює підготовку за рівнем базової або повної загальної середньої освіти, підтверджується право видачі документів про освіту державного зразка.

У період між атестацією проводяться перевірки (інспектування) закладу з питань, пов'язаних з навчально-виховною діяльністю. Зміст, види і періодичність таких перевірок визначаються залежно від стану навчально-виховної роботи, але не частіше як два рази на рік. Перевірки з питань, не пов'язаних з навчально-виховною роботою закладу, проводяться його засновником (власником) відповідно до законодавства.

Для того, щоб прогнозувати свою діяльність, успішно здійснювати організацію та управління навчально-виховним процесом, необхідно аналізувати тенденції, процеси, що відбуваються у суспільному житті країни, досконало знати

внутрішні потенційні можливості і ресурси свого навчального закладу, опиратися на оптимальний об'єм і зміст регіонального компоненту, використовуючи найбільш раціональне й оптимальне для даного закладу та мати чіткі механізми здійснення контролю і моніторингу.

**Нормативна база оцінювання діяльності загальноосвітнього навчального закладу** представлена Законами України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», Наказами МОНУ «Про порядок державної атестації загальноосвітніх, дошкільних та позашкільних навчальних закладів», «Про затвердження Орієнтовних критеріїв оцінювання діяльності загальноосвітніх навчальних закладів». В основному йдеться про державну атестацію ЗНЗ. Наведемо статті, які стосуються державного контролю за діяльністю ЗНЗ.

У Законі України „Про освіту” цьому питанню присвячена ст. 5, яка називається *«Державний контроль за діяльністю закладів освіти»*. У ній наголошується, що державному контролю підлягають усі навчальні заклади незалежно від форм власності. Він здійснюється центральними і місцевими органами управління освітою та Державною інспекцією закладів освіти при Міністерстві освіти України. Метою контролю є забезпечення реалізації єдиної державної політики в галузі освіти.

У другому пункті статті 15. *«Державні стандарти освіти»* наголошується, що відповідність освітніх послуг державним стандартам і вимогам визначається засновником закладу освіти, Міністерством освіти України, Міністерством освіти Автономної Республіки Крим, міністерствами і відомствами, яким підпорядковані заклади освіти, місцевими органами управління освітою шляхом ліцензування, інспектування, *атестації* та акредитації закладів освіти у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України.

У п'ятому пункті цієї ж статті зазначається, що за результатами *атестації* дошкільних, середніх, позашкільних та професійно-технічних закладів освіти Міністерство освіти України, Міністерство освіти Автономної Республіки Крим, місцеві органи управління освітою у межах своїх повноважень: визначають відповідність освітніх послуг, які надаються закладами освіти, державним

стандартам певного освітнього та освітньо-кваліфікаційного рівня; приймають рішення про створення спеціалізованих закладів освіти: шкіл, колегіумів, ліцеїв, гімназій тощо; вносять пропозиції Міністерству освіти України про надання відповідного статусу професійно-технічним закладам освіти; приймають рішення про створення, реорганізацію або ліквідацію закладів освіти.

У Законі України „Про загальну середню освіту” стаття 36. зазначає, що основними завданнями органів управління системою загальної середньої освіти є: створення умов для здобуття громадянами повної загальної середньої освіти; прогнозування розвитку загальної середньої освіти, мережі загальноосвітніх навчальних закладів відповідно до освітніх потреб громадян; *атестація навчальних закладів системи загальної середньої освіти*, оприлюднення результатів атестації через засоби масової інформації; ліцензування загальноосвітніх навчальних закладів, заснованих на приватній формі власності; контроль за додержанням Державного стандарту загальної середньої освіти, навчально-методичне керівництво та державне інспектування загальноосвітніх навчальних закладів незалежно від підпорядкування, типів і форм власності; забезпечення соціального захисту, охорони життя, здоров'я та захисту прав педагогічних працівників, психологів, бібліотекарів, інших спеціалістів, які беруть участь у навчально-виховному процесі, учнів (вихованців) загальноосвітніх навчальних закладів; сприяння розвитку самоврядування у загальноосвітніх навчальних закладах; комплектування системи загальної середньої освіти педагогічними працівниками, в тому числі керівними кадрами.

У статті 40. цього ж закону «Державний контроль за діяльністю загальноосвітніх навчальних закладів» наголошується мета, суб'єкти та об'єкти державного контролю й зазначається, що його *основною формою є державна атестація закладу*, яка проводиться не рідше одного разу на 10 років у порядку, встановленому Міністерством освіти України.

Результати державної атестації оприлюднюються.

Позачергова атестація проводиться, як виняток, лише за рішенням Міністерства освіти України за поданням органу громадського самоврядування

загальноосвітнього навчального закладу або відповідного органу управління освітою.

У Наказах Міністерства освіти і науки України «Про порядок державної атестації загальноосвітніх, дошкільних та позашкільних навчальних закладів» від 24 липня 2001 р. № 553 та «Про внесення змін до порядку державної атестації загальноосвітніх, дошкільних та позашкільних навчальних закладів» від 16 серпня 2004 р. № 658 затверджується «Порядок» у редакції останнього документу.

Пункт 4. чинного " Порядку" основними завданнями атестації визначає оцінку<sup>1</sup>: *реального стану організації та здійснення навчально-виховного процесу, позаурочної виховної, корекційно-виховної, реабілітаційної та лікувальної роботи з урахуванням заявленого статуту та специфіки навчального закладу; відповідності навчально-виховних досягнень учнів ( вихованців) вимогам навчальних програм, підготовки до продовження навчання або подальшої трудової діяльності; умов роботи навчального закладу, матеріально-технічної, науково-методичної, навчально-виробничої, культурно-спортивної, корекційно-відновної, лікувально-оздоровчої бази, санітарно-гігієнічних норм; можливостей здійснення загальної середньої освіти, дошкільної та позашкільної освіти, реалізації навчально-виховних програм закладу і перспектив його розвитку; забезпечення використання та навчання українською мовою, задоволення освітніх потреб у вивченні російської та інших мов національних меншин України; якісного складу та професійної майстерності керівних і педагогічних працівників.*

Організаційне забезпечення і контроль за проведенням атестаційної експертизи навчальних закладів комунальної і приватної форм власності здійснюють Регіональні експертні ради (РЕР), що створюються при відповідних органах управління.

РЕР з урахуванням пропозицій органів управління районних держадміністрацій та міських рад, до сфери управління яких належать навчальні

---

<sup>1</sup> З Інтернет-ресурсу. Рівень доступу [www.http://www.zippo.net.ua/index.php?page\\_id=198](http://www.zippo.net.ua/index.php?page_id=198)



заклади, складають план проведення атестаційної експертизи, який затверджується відповідними органами управління та доводиться до відома керівника навчального закладу не пізніше ніж за рік до початку проведення атестації.

Для проведення атестаційної експертизи відповідним органом управління створюється експертна комісія з числа провідних фахівців цього органу, навчальних закладів і установ освіти, підприємств, організацій, які мають відповідну спеціальну освіту, високу професійну кваліфікацію, практичний досвід роботи, володіють необхідними знаннями та навичками.

Склад комісії має не перевищувати 15 осіб.

У цій комісії не можуть перебувати працівники навчального закладу, що атестується, або особи, які мають пряме відношення до діяльності цього навчального закладу.

Основою організації діяльності експертної комісії є робоча програма атестаційної експертизи, що складається для конкретного навчального закладу і затверджується керівником відповідного органу управління. Програма доводиться до відома керівника навчального закладу за місяць до початку проведення атестаційної експертизи.

Не пізніше за 2 місяці до атестації навчальний заклад подає експертній комісії матеріали самоаналізу освітньої діяльності, що містять основні відомості про заклад та про: стан матеріально-технічного, кадрового і навчального забезпечення; організацію та здійснення навчально-виховного процесу; копії навчальних планів і програм тощо.

Термін роботи експертної комісії у навчальному закладі не повинен бути більшим, ніж 15 календарних днів.

Експертна комісія у термін до 20 днів після затвердження роботи складає акт атестаційної експертизи закладу, у якому мають бути висновки з основних напрямів його діяльності та пропозиції щодо визначення закладу освіти: атестованим з відзнакою; атестованим; атестованим умовно; не атестованим.

Акт атестаційної експертизи подається у регіональну експертну раду (РЕР)

і керівнику навчального закладу.

РЕР у двомісячний термін розглядає матеріали атестаційної експертизи і готує вмотивований висновок щодо атестації навчального закладу. На основі цього висновку відповідний орган управління, на який покладено проведення атестації, приймає рішення про атестацію навчального закладу.

Указане рішення доводиться до відома керівника навчального закладу та відповідного органу управління у місячний термін з дня надходження висновку від РЕР.

Атестованому закладу видається свідоцтво встановленого зразка.

Атестованому навчальному закладу, що здійснює підготовку за рівнем повної або базової загальної середньої освіти, підтверджується право видачі документа про освіту державного зразка.

У разі незгоди керівника навчального закладу з висновками атестаційної комісії протягом 10 днів з моменту отримання акта експертизи він може подати апеляцію до РЕР. Якщо апеляція визнається правомірною, то РЕР призначає експертну комісію у новому складі та в погоджений з навчальним закладом термін проводить повторну експертизу, висновок якої є остаточним.

У разі незгоди з рішенням РЕР про неатестацію керівник навчального закладу протягом місяця з моменту отримання рішення відповідного органу управління, на який покладено проведення атестації, має право подати апеляцію до МОН України, інших центральних органів виконавчої влади, до сфери управління яких належить заклад.

Матеріали атестації протягом місяця розглядаються МОН України або іншими органами центральної виконавчої влади та приймають рішення, яке доводиться до відома керівника навчального закладу та відповідного закладу та місцевого органу управління.

Наказ Міністерства освіти і науки України від 14 лютого 2005 р. № 99 затверджує Орієнтовні критерії оцінювання діяльності загальноосвітніх навчальних закладів, де вказується, що за наслідками атестації (атестаційної експертизи) встановлюється рівень освітньої діяльності навчального закладу:

"високий", "достатній", "середній", "низький" (позначається відповідно "В", "Д", "С", "Н"), на підставі якого виносяться рішення про визнання закладу "атестованим з відзнакою", "атестованим", "атестованим умовно" чи "неатестованим".

Орієнтовні критерії визначаються у балах від максимально можливих значень відповідних показників, що відповідають високому рівню освітньої діяльності.

Загальний висновок щодо рівня освітньої діяльності загальноосвітнього навчального закладу робиться на основі аналізу результативності оцінювання (сумарної кількості балів у розділах): "*Організація навчально-виховного процесу*" (максимальна кількість залікових балів 14); "*Ефективність навчально-виховного процесу*" (максимальна кількість залікових балів 15); "*Управління навчальним закладом*" (максимальна кількість залікових балів 18); "*Соціальний захист, збереження, зміцнення здоров'я учнів та працівників закладу*" (максимальна кількість залікових балів 15).

Високий рівень визначається за умови отримання сумарної кількості балів в межах 62–52; достатній – 51–35; середній – 34–20; низький – 19 і менше.

Враховуючи значимість усіх блоків показників, рівень освітньої діяльності закладу не може бути визнаний високим, якщо ефективність навчально-виховного процесу оцінена нижче достатнього рівня. Навчальний заклад не може бути атестованим (навіть "умовно"), якщо ефективність навчально-виховного процесу низька.

Атестаційний висновок визначається за рівнем освітньої діяльності (сумарною кількістю балів у розділах): високий рівень - навчальний заклад вважається "атестованим з відзнакою"; достатній рівень - навчальний заклад вважається "атестованим"; середній рівень - навчальний заклад вважається "атестованим умовно"; низький рівень - навчальний заклад вважається "неатестованим".

Орієнтовні критерії можуть застосовуватись також для самооцінки освітньої діяльності загальноосвітніх навчальних закладів.

До прийняття Положення про атестацію керівників загальноосвітніх навчальних закладів одночасно з атестацією загальноосвітніх навчальних закладів

проводиться атестація їх керівників. Керівник закладу відповідає займаній посаді ("атестований") за умови атестації навчального закладу й, навпаки, не відповідає займаній посаді ("неатестований"), якщо рівень освітньої діяльності навчального закладу низький.

Органи управління освітою, на які покладається проведення атестації загальноосвітніх навчальних закладів, можуть вносити до Орієнтовних критеріїв обґрунтовані зміни і доповнення з урахуванням їх типів, специфіки соціально-економічних умов регіону, стартових можливостей роботи конкретних навчальних закладів.

Ми описали основні напрями діяльності загальноосвітніх навчальних закладів у контексті законів України, які її регламентують. Виявили, що керівник школи має управляти закладом, здійснюючи прийом учнів до навчання; комплектування класів; планування діяльності педагогічного, учнівського й батьківського колективів; організацію навчально-виховного процесу, координацію діяльності всіх його учасників; управлінські функції; збереження й поповнення матеріально-технічної бази; фінансово-господарську діяльність, встановлення й підтримку міжнародних зв'язків; підготовчу роботу до основної форми державного контролю – атестації ЗНЗ.

Предметом контролю є загальноосвітній навчальний заклад. Тому, готуючи керівників ЗСО/ЗНЗ до оцінювання результатів діяльності школи, необхідно навчити їх виявляти результат роботи закладу з кожного зазначеного вище напрямку та оволодіти процесами виокремлення критеріїв, показників і розробки інструментальної основи оцінювання виділених результатів.

Таким чином при моделюванні процесу підготовки керівників районного та шкільного рівнів до оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу, необхідно включити у зміст навчання розгляд всіх напрямів діяльності школи, їх результатів, сутність і технологію їх оцінювання.

Тому доцільно розглянути теоретичні й методичні засади оцінювання результатів діяльності ЗНЗ, визначивши сутнісну характеристику цих понять й проаналізувавши позитивний практичний досвід та літературні джерела з

проблеми дослідження.

### **3.2. Теоретичні засади оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу в процесі атестації**

Удосконалення загальної середньої освіти спрямовано на переорієнтацію процесу навчання на розвиток особистості учня, навчання його самостійно оволодівати новими знаннями. Сучасна молода людина об'єктивно змушена бути більш мобільною, інформованою, критично і творчо мислячою, а значить і більш вмотивованою до самонавчання і саморозвитку.

Рада Європи, проводячи міжнародні дослідження, поглиблюючи та розвиваючи поняття компетентності, пропонує перелік ключових компетентностей, якими мають володіти молоді європейці: політичні та соціальні компетентності; компетентності, пов'язані з життям у багатокультурному суспільстві; компетентності, що стосуються володіння усним та письмовим спілкуванням, компетентності, пов'язані з розвитком інформаційного суспільства; здатність вчитися протягом життя. Пізніше вони були об'єднані в три основні напрями: соціальні, пов'язані з соціальною діяльністю особистості, життям суспільства; мотиваційні, пов'язані з інтересами, індивідуальним вибором особистості; функціональні, пов'язані зі сферою знань, умінням оперувати науковими знаннями та фактичним матеріалом (© « Мережа АйТі-Консалтинг », 2007-2008, info@merega.org)

Усе зазначене стосується учнів загальноосвітніх навчальних закладів. Проте учасниками навчально-виховного процесу є і вчителі, і керівники закладу, і батьки тощо. Тому викладені вище положення треба застосовувати до кожної згаданої категорії. З метою спрямування розвитку тих, хто навчається, тих, хто навчає, тих, хто керує і тих, хто замовляє освітні послуги, необхідно постійно отримувати відповідну інформацію, встановлюючи зворотний зв'язок з певним об'єктом управління.

Зворотний зв'язок встановлюється за допомогою контролю (від фр. controle – перевірка) – процесу, що забезпечує досягнення системою визначених цілей.

Предметом контролю є об'єкт, на який безпосередньо спрямовані контрольні дії. У педагогічній практиці в залежності від об'єкту контролю його можна розглядати і як функцію управління, і як дидактичну категорію, яка є обов'язковим компонентом навчально-виховного процесу в школі.

Головною метою контролю є забезпечення ефективності досягнення запланованих результатів у певних напрямках діяльності об'єкта.

Елементами контролю в навчально-виховному процесі є: *перевірка* – виявлення рівня знань, умінь та навичок; *оцінювання* – вимірювання рівня знань, умінь і навичок; *облік* – фіксування результатів у вигляді оцінок у класному журналі, щоденнику учня, відомостях.

Елементами контролю в управлінському процесі є: *перевірка* – встановлення стандартів діяльності системи, що підлягають перевірці; *оцінювання* – вимір досягнутих результатів по відношенню до очікуваних з визначенням бальної оцінки як результату вимірювання; *коригування* – якщо досягнуті результати істотно відрізняються від встановлених стандартів.

Для нас важливим є розуміння контролю як управлінської функції. Тому розкриємо його складові в управлінському процесі.

За глосарієм on-line ([http://www.glossary.ru/cgi-bin/gl\\_sch2.cgi?RKutywur;](http://www.glossary.ru/cgi-bin/gl_sch2.cgi?RKutywur;)) перевірка – це одинична контрольна дія або обстеження стану справ на певній ділянці об'єкта.

Оцінювання ми визначаємо як: 1) процес зіставлення існуючого стану справ з нормативними вимогами; 2) формалізоване або експертне вимірювання, яке завершується виставленням бальної оцінки.

Коригування за визначенням словника іншомовних слів on-line – це виконання коректури; коректування.

Термін «оцінка» означає характеристику цінності, рівень чи значення будь-яких об'єктів або процесів. Оцінити – означає встановити рівень чи якість чогось.

Г. Дмитренко наголошує на тому, що поняття “оцінка” має двоаспектний характер. Перший зводиться до того, що оцінка відіграє роль чіткого критерію, який визначається однозначно (оцінка-критерій) і відображає будь-який

результат дій чи діяльності, представлений мірою кількісною чи якісною.

Другий аспект поняття “оцінка” полягає в тому, що оцінка має функціональне значення – це процедура оцінювання якої-небудь діяльності (дії), підсумком якого є якась конкретна величина (показник). До оцінки-процедури також пред'являються вимоги, причому специфічні (мається на увазі, що їй також треба відігравати роль важеля мотиваційного впливу на учасників процесу, який оцінюється) [27, с. 29-30].

Г. Цехмістрова вважає, що в освітньому процесі зіставлення фактичних досягнень з нормою, еталоном, вимогами стандартів називається перевіркою. Процес інтерпретації та ставлення до фактичного результату називають оцінюванням, а зафіксований в балах результат називають оцінкою [127].

Пошуки та спроби використання різних моделей оцінювання характерні для більшості країн. Зокрема, канадський вчений **Дж. Д. Уїлмс** у праці "Контроль результатів роботи школи" дає опис різних моделей оцінки діяльності навчальних закладів (<http://u4im-u4im.ru/83-modeli-ocenki-raboty-obrazovatelnyx-uchrezhdenij.html>).

**Модель узгодження управління** (відповідності нормам) включає судження про те, що школа буде мати належний рівень досягнення результатів за умови її відповідності встановленим стандартам за різними параметрами. Тому за цією моделлю перевіряють не рівень досягнень школи, а ступінь відповідності її діяльності встановленим стандартам.

**Модель вихідного контролю** сконцентрована на результаті навчання, приділяє незначну увагу елементам діяльності школи, тому що основною метою цієї системи є визначення конкретних сильних чи слабких сторін досягнутих результатів незалежно від характеристики учня. Така модель передбачає часте проведення тестування і оперативне оцінювання з метою внесення змін у процес навчання.

**Модель контролю досягнень** включає показники результатів діяльності школи з метою порівняння окремих шкіл і груп шкіл по районах, що знаходяться в однакових умовах.

*Модель з використанням даних про процес навчання* враховує п'ять факторів ефективно працюючих шкіл: сильне адміністративне управління; хорошу внутрішню атмосферу; орієнтацію на базові академічні навички; очікування більш високих результатів від учнів з боку викладачів; систему контролю досягнень учнів.

Незважаючи на те, що дана модель відрізняється значною обґрунтованістю й дієвістю, докази того, що саме ці п'ять факторів найбільш значущі, відсутні. Тому на практиці дослідники проставляють паралельно бали за результат і за процес, показуючи, що між оцінками процесу та результату існує зв'язок.

*Модель «від досягнутого»* побудована на змінах у досягненнях учнів. В основу цієї моделі покладене припущення про те, що зміни в темпах розвитку учня можуть досить адекватно характеризувати якість діяльності навчального закладу. Однак реалізація цієї ідеї наштовхувалась на технологічні труднощі створення еквівалентних тестів для різних вікових періодів.

*Модель виміру змін у досягненнях школи* враховує, що досягнення однієї й тієї ж школи можуть мінятися із року в рік. Ці зміни можуть бути викликані соціально-економічними факторами, факторами соціальної неоднорідності, випадковими відхиленнями. Тому необхідно враховувати фактори внеску, процесу й результату, що забезпечує максимальну інформацію про вплив школи і дозволяє оцінити вплив специфічних змін, які школа реалізувала за власною ініціативою.

Ураховуючи досвід зарубіжних науковців та особливості національної системи освіти, вітчизняні вчені розробляють моделі оцінювання діяльності загальноосвітніх навчальних закладів. Зокрема, така розробка здійснювалася в контексті державної атестації шкіл в рамках двох науково-практичних досліджень за наказом Міністерства освіти України.

Перше з них було проведено у 1993–1994 рр. і мало на меті: 1) створення моделі атестації і пакета відповідних програмно-методичних матеріалів; 2) апробацію цих матеріалів; 3) відпрацювання механізму атестаційної експертизи шляхом проведення експериментальної атестації 23 загальноосвітніх навчальних



закладів Полтавської та Харківської областей.

Друге дослідження з метою вивчення доцільності введення масової атестації шкіл проводилося у 1997–1998 рр. при підтримці Британської Ради. Продуктом дослідження стала модель атестації загальноосвітніх навчальних закладів в Україні, яка в процесі практичного використання адаптується до регіональних та місцевих умов. Нижче подані етапи проведення атестації (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Етапи атестації загальноосвітніх навчальних закладів

1. Підготовчий етап (виконується регіональною радою з ліцензування та атестації)	2. Процесуальний етап (виконується ЗНЗ і районною експертною комісією)	3. Заключний етап (виконується відповідним органом державного управління ЗСО)
<p>1.1. Адаптація базової моделі атестації ЗНЗ до регіональних особливостей.</p> <p>1.2. Розробка програми атестації конкретної школи з забезпеченням можливості оцінки всіх видів діяльності, передбачених статутом закладу.</p> <p>1.3. Додатковий підбір науково-методичних і нормативних матеріалів атестації (нормативні документи, які спрямовують діяльність школи; анкети, опитувальники, програми спостережень і матеріали для соціологічного опитування; пакет зрізових завдань для перевірки стану загальноосвітньої підготовки випускників).</p> <p>1.4. Інструктивно-методична підготовка загальноосвітнього навчального закладу і районної експертної комісії до атестації.</p>	<p>2.1. Модуль визначення рівня організації освітньої діяльності навчального закладу (самоатестація):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Система управління школою.</li> <li>– Забезпечення прав громадян на обов'язкову загальну середню освіту.</li> <li>– Робота з педкадрами.</li> <li>– Матеріально-технічна й фінансова база навчально-виховного процесу.</li> <li>– Робота в системі «Школа - сім'я, соціальне середовище».</li> <li>– Соціальний захист, збереження здоров'я учнів і працівників.</li> </ul> <p>2.2. Модуль визначення рівня результативності освітньої діяльності навчального закладу (атестаційна експертиза):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Стан навчальних досягнень випускників.</li> <li>-Стан соціальної адаптації учнів.</li> <li>-Ступінь впливу школи на позитивний розвиток учнів та їх підготовку до самостійного життя.</li> </ul> <p>2.3. Модуль визначення загального рівня діяльності ЗНЗ відповідно до державних стандартів здійснюється : методом зіставлення визначених рівнів організації освітньої діяльності закладу та її результативності з наступним висновком про загальний рівень; -або методом визначення результуючого показника перших двох модулів з наступним шкалуванням і висновком про загальний рівень.</p>	<p>3.1. Визначення кінцевого результату атестації :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– атестовано з відзнакою;</li> <li>– атестовано;</li> <li>– атестовано умовно;</li> <li>– не атестовано</li> </ul> <p>3.2. Оформлення документа про атестацію (державне визнання).</p>

Пізніше (2005 р., 2008 р., 2009 р., 2010 р.) такі моделі розроблялися як

інструментарій для моніторингу якості загальної середньої освіти та атестації навчальних закладів в умовах соціально-економічних перетворень.

Поняття “моніторинг” розглядали чимало дослідників: В. Биков, А. Єрмола, Т. Лукіна, А. Орлов, С. Подмазін, В. Репкін, А. Талих та ін. Але при зовні різних визначеннях і підходах до розуміння процесу моніторингу всі вони сходяться на думці, що він стосується інформаційної системи, а чільне місце в моніторингових процедурах належить стандартизації, одержанню нової інформації в процесі відстеження та оцінювання, а також управлінській реакції на результати контролю.

Освітній моніторинг – одну зі складових загального поняття “моніторинг” – ми розглядаємо як інформаційний супровід управління діяльністю освітньої системи, що дозволяє, здійснюючи комплексний аналіз реальних результатів, прогнозувати її розвиток.

Як зазначають В. Черепанов та І. Якиманська, однією з умов проведення моніторингового дослідження в освіті є наявність чи розробка моделей – еталонів, стандартів функціонування та розвитку кожної категорії учасників навчально-виховного процесу, в яких закладаються систематизовані вимоги до їхньої діяльності. На думку Г. Єльнікової, “для вимірювання в моніторингових процедурах доцільно використовувати кваліметричний підхід, який передбачає кількісний опис якості предметів або процесів, даючи кількісну оцінку якості” /33, с. 182/. Наприклад, для відстеження процесу і результату діяльності загальноосвітнього навчального закладу вченою розроблена спеціальна базова кваліметрична модель [32, с. 296]

Вивченню діяльності ЗНЗ за допомогою експертного оцінювання присвячені роботи О. Боднар. Нею встановлено, що експертне оцінювання як одна з технологій вимірювання якості освіти, сформувалось на базі юридичної, науково-технічної та соціальної експертиз у 70-х роках ХХ століття і розвивалось у контексті професійної людської діяльності та як одна з підсистем штучного інтелекту. З часом (у 80-х роках) паралельно з освітньою експертизою розвивається психолого-педагогічна діагностика та моніторинг. У кінці 90-х років

спостерігається інтеграція освітньої експертизи з діагностикою (В. Зверева, І. Підласий), з моніторингом (Г. Єльнікова, О. Локшина, Т. Лукіна).

Якісний стан сучасної практики експертного оцінювання позначений активними пошуками технологій цього процесу на основі застосування чинних “Орієнтовних критеріїв оцінювання діяльності загальноосвітніх шкіл” шляхом вдосконалення інструментарію експертизи.

О. Боднар [4] визначила, що вирішення існуючих проблем в оцінювальній діяльності системи управління освітою можливе за умов подальшого розвитку і наукового обґрунтування організаційних та педагогічних засад. До організаційних засад віднесено: визначення структури концептуальних положень та розробка моделі технології експертного оцінювання навчально-виховної діяльності шкіл; встановлення послідовності процедур; вибір параметрів, показників, критеріїв; шкалування та ранжування показників; пошук форм підготовки експертів; включення механізмів самооцінки шкіл; кластеризації навчальних закладів; рейтингування шкіл у кожному кластері; апробація технології експертного оцінювання.

До педагогічних засад – обґрунтування концептуальних положень технології експертного оцінювання та змістове наповнення її процедур; опис навчально-виховної діяльності за допомогою набору параметрів і показників; структурування змісту критеріїв у градаційній шкалі; обґрунтування програми навчання та оцінювання компетентності зовнішніх та внутрішніх експертів; обчислення індексів основних та похідних параметрів шкіл; аналіз розвитку навчальних закладів на основі кластерної вибірки; підвищення рівня якості самооцінки шкіл.

Структура експертного оцінювання враховує системний і діяльнісний підходи, містить технологічний цикл процедур та націлена на прийняття управлінських рішень з метою переведення шкіл з режиму функціонування у режим розвитку.

Авторська модель складається з трьох блоків: об’єкти і суб’єкти експертного оцінювання; формування оцінки об’єкта; експертні висновки щодо

об'єктів експертного оцінювання. Вона зображена на рис.3.1, де введено такі позначення: ОЕО – об'єкт експертного оцінювання, ЕО – експертне оцінювання; НВД – навчально-виховна діяльність, ЗОШ – загальноосвітня школа.

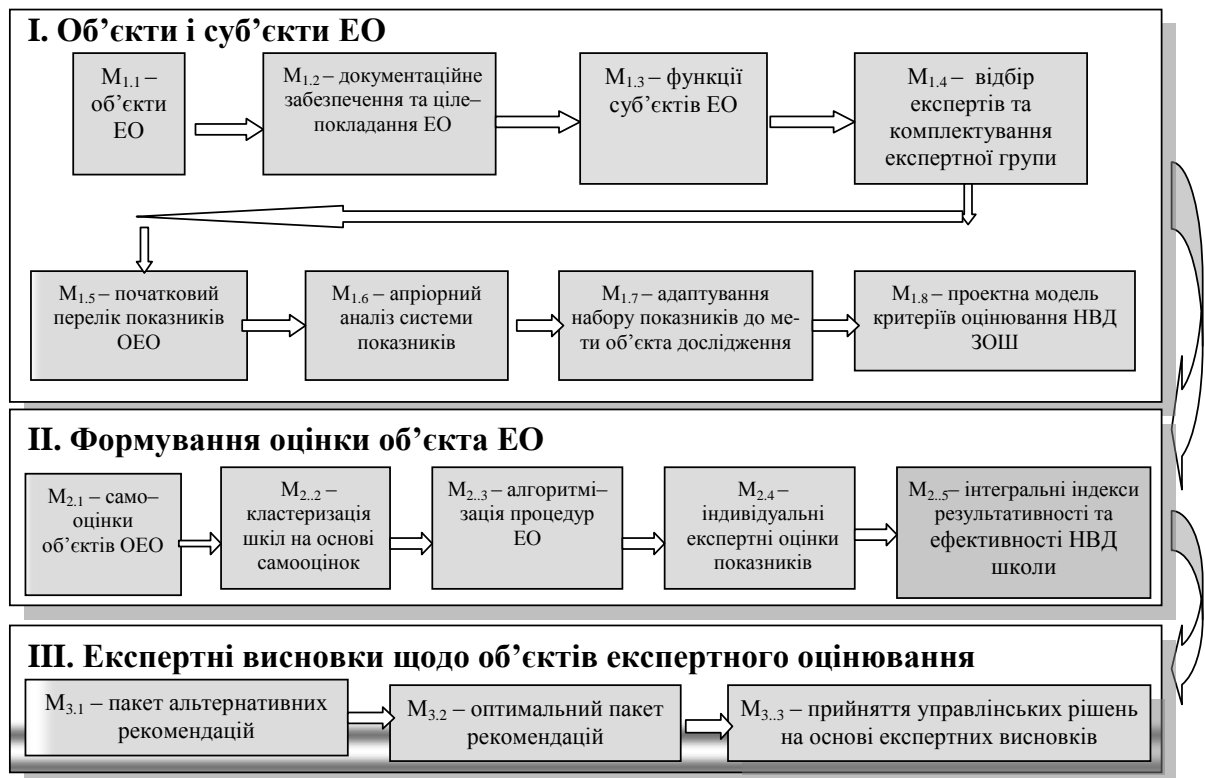


Рис. 3.1. Модель технології експертного оцінювання навчально-виховної діяльності загальноосвітніх шкіл

Запропонована модель експертного оцінювання впроваджена у практику діяльності органів управління освітою на регіональному рівні.

Г. Суховичем [122] проведено експертизу діяльності ЗНЗ на муніципальному рівні. У процесі розробки системи моніторингу розвитку ЗНЗ на основі комп'ютерних технологій створено та формалізовано в табличному редакторі Excel базові кваліметричні моделі діяльності всіх учасників навчально-виховного процесу, що дає можливість відстежувати як особистісні показники діяльності, так і групові (клас, школа) тенденції. Створено також і формалізовано в табличному редакторі Excel модель діяльності ЗНЗ. Модель дає можливість відстежувати показники кожного напрямку діяльності досліджуваного закладу<sup>1</sup>.

Прикладом може бути зведена таблиця результатів експертизи діяльності НВК № 9 м. Кам'янець-Подільського (табл. 3.2).

<sup>1</sup> Дослідження виконано під керівництвом Г.В.Сльникової

**Зведена таблиця  
результатів експертизи діяльності ЗНЗ**

Дата:

НВК № 9

2

Загальний рівень діяльності ЗНЗ -		Оптимальний	
Загальна підсумкова оцінка		0,88	
№	критерії	часткова оцінка критеріїв	часткова оцінка факторів
	Рівень організації освітньої діяльності закладу	0,40	0,36
<b>I.</b>	<b>Створення системи управління</b>	<b>0,20</b>	<b>0,18</b>
1	Моделювання ЗНЗ	0,25	0,90
2	Планування роботи	0,20	
3	Структура ЗНЗ	0,27	
4	Створення системи органів управління ЗНЗ	0,14	
5	Інформаційне забезпечення, документація ЗНЗ	0,05	
<b>II.</b>	<b>Організація освітнього процесу</b>	<b>0,30</b>	<b>0,28</b>
6	Забезпечення ЗНЗ можливостей навчання дітей до 17 р.	0,22	0,94
7	Мережа, забезпечення прав вибору учнями профілю	0,13	
8	Структура навчального року та режим роботи ЗНЗ	0,11	
9	Навчальний план та навчальні програми	0,09	
10	Виконання Закону України “Про мови”	0,19	
11	Виховання поваги до державної символіки України	0,06	
12	Організація освітньої діяльності в позаурочний час	0,09	
13	Оцінювання знань і поведінки учнів	0,06	
<b>III.</b>	<b>Організація роботи з педагогічними кадрами</b>	<b>0,20</b>	<b>0,16</b>
14	Комплектування ЗНЗ педкадрами, їх якісний склад	0,30	0,82
15	Зміцнення якісного складу педкадрів	0,09	
16	Підвищення кваліфікації	0,17	
17	Організація атестації педагогічних працівників	0,26	

Продовження табл. 3.2

<b>IV.</b>	<b><i>Матеріально-технічне забезпечення освітнього процесу</i></b>	<b>0,15</b>	<b>0,15</b>	
18	Навчально-матеріальна база ЗНЗ	0,50	0,98	
19	Збереження шкільного майна	0,28		
20	Охорона і використання землі, яка надана ЗНЗ	0,20		
<b>V.</b>	<b><i>Організація роботи у системі "ЗНЗ - сім'я - соціальне середовище"</i></b>	<b>0,05</b>	<b>0,05</b>	
21	Зв'язок ЗНЗ із сім'єю	0,50	0,90	
22	Зв'язок ЗНЗ з іншими організаціями і закладами	0,10		
23	Запобігання негативного впливу середовища на молодь	0,30		
<b>VI.</b>	<b><i>Соціальний захист, адаптація, збереження та зміцнення здоров'я учнів і працівників</i></b>	<b>0,10</b>	<b>0,09</b>	
24	Соціально-матеріальна підтримка дітей-сиріт та дітей з малозабезпечених та неповних сімей	0,23	0,92	
25	Медичне обслуговування в ЗНЗ	0,19		
26	Організація харчування	0,09		
27	Організація відпочинку учнів і працівників	0,14		
28	Охорона праці	0,14		
29	Санітарно-гігієнічні умови роботи ЗНЗ	0,11		
30	Руховий режим учнів	0,02		
Рівень результативності освітньої діяльності ЗНЗ		0,60		0,52
<b>VII.</b>	<b><i>Стан загальноосвітньої підготовки випускників</i></b>	<b>0,33</b>		<b>0,27</b>
31.1	Рівень загальноосвітньої підготовки випускників початкових класів	0,07		0,82
31.2	Рівень загальноосвітньої підготовки випускників школи II ступеня	0,29		
31.3	Рівень загальноосвітньої підготовки випускників школи III ступеня	0,46		
<b>VIII.</b>	<b><i>Стан соціальної адаптації учнів</i></b>	<b>0,50</b>	<b>0,44</b>	
32	Характер поведінки та орієнтації учнів у соціумі.	0,66	0,88	
33	Рівень правослухняності учнів	0,23		
<b>IX.</b>	<b><i>Вплив ЗНЗ на позитивний розвиток учнів, формування соціально зрілої особистості громадянина України</i></b>	<b>0,17</b>	<b>0,16</b>	
34	Вплив ЗНЗ на розвиток учня та підготовку його до самостійного життя	0,60	0,93	
35	Рейтинг ЗНЗ	0,33		

Для впровадження системи моніторингу розвитку загальноосвітнього закладу освіти автором розроблено й логічно обґрунтовано механізм його здійснення.

При розробленні механізму впровадження системи моніторингу розвитку ЗНЗ на основі комп'ютерних технологій виділено таку послідовність дій: добір базових кваліметричних моделей для впровадження моніторингу; адаптація їх до умов діяльності закладу; апробація й поточне коригування обраних моделей; впровадження моніторингу на рівні школи; проведення вимірювань; аналіз отриманих результатів; порівняння результатів вимірювань; прогнозування розвитку закладу.

Проблемі моніторингу діяльності загальноосвітніх навчальних закладів м. Києва присвячено дослідження С.Бабінець<sup>1</sup>. За її участю в Центрі моніторингу якості освіти було розроблено факторно-критеріальні параметри моніторингу діяльності загальноосвітніх навчальних закладів. Кожен окремо взятий фактор відображав необхідну інформацію. У процесі організації та проведення моніторингу діяльності загальноосвітніх навчальних закладів було використано алгоритм базової кваліметричної моделі, запропонований Г. В. Єльніковою.

Мережа загальноосвітніх навчальних закладів Святошинського району, які брали участь в експерименті, становила 59 шкіл. Із них: 23 – середні загальноосвітні школи, 11 спеціалізованих шкіл, 1 ліцей, 6 гімназій (із них 4 приватні), 1 вечірня (змінна) школа, 2 спеціалізовані школи-інтернати, 15 навчально-виховних комплексів.

Дослідницею встановлено, що моніторинг діяльності загальноосвітніх навчальних закладів забезпечує учасників навчально-виховного процесу об'єктивною інформацією і справляє на них безпосередній педагогічний вплив. З метою забезпечення суб'єктів управління необхідною інформацією проведено структурно-функціональний аналіз результатів дослідження.

---

1. <sup>1</sup> Бабінець С. І. Організація та проведення дослідно-експериментальної роботи щодо впровадження системи моніторингу діяльності загальноосвітніх навчальних закладів [Електронний ресурс] / С. Бабінець// Теорія та методика управління освітою. – 2009. – № 2. – Режим доступу до журн.: <http://tme.uomo.edu.ua/>.

Визначено міру впливу на навчально-виховний процес годин варіативної та інваріантної частини. Години варіативної складової використовуються для збільшення обсягу навчальних предметів інваріантної складової, допрофільної підготовки та організації профільного навчання учасників навчально-виховного процесу. Необхідно зазначити, що керівники загальноосвітніх навчальних закладів при розподілі годин варіативної частини повинні враховувати рівень навчально-методичного та кадрового забезпечення, а впровадження годин варіативної складової повинно забезпечувати належний рівень підготовки учнів. Аналіз індивідуальних навчальних планів, зокрема годин варіативної та інваріантної складової продемонстрував, що не всі загальноосвітні навчальні заклади раціонально використовують години варіативної складової.

У процесі аналізу системи вибору профільного навчання проведено опитування учнівського та педагогічного колективів, вивчено матеріали роботи соціально-психологічної служби системи освіти району, адміністрацій загальноосвітніх навчальних закладів. За результатами дослідження ми дійшли таких висновків: профільність навчання визначається переважно з урахуванням замовників освітніх потреб, кадрових можливостей, матеріально-технічного та навчально-методичного забезпечення закладу освіти, реалізується як у межах одного навчального закладу, так і в окремих його класах. Основними профілями, які обрали старшокласники, були такі: художньо-естетичний, спортивний, природничий, технологічний, суспільно-гуманітарний, фізико-математичний і філологічний, що забезпечують певною мірою поглиблене вивчення окремих предметів, але, як правило, не дають професійних навичок.

Здійснювався моніторинг ресурсів діяльності загальноосвітніх навчальних закладів, зокрема діяльність шкільних бібліотек і забезпечення умов самоосвітнього процесу учасників навчально-виховного процесу. Проведене дослідження свідчить, що лише шість шкільних бібліотек загальноосвітніх навчальних закладів Святошинського району мають по одному комп'ютеру, що становить 3,4 %. Однак їх не підключено до мережі Інтернет, відсутній комп'ютерний облік наявної літератури. У результаті перевірки виявлено, що



шкільні бібліотеки не достатньо забезпечені технічними засобами навчання, зокрема телевизор мають п'ять бібліотек району, що становить 2,9 % від загальної кількості загальноосвітніх навчальних закладів; ксерокс мають один заклад освіти; відео – два заклади освіти тощо. Проблемою залишається комплектування бібліотек художньою, довідковою, науково-популярною та методичною літературою. У фонді шкільних бібліотек району у наявності є література придбана ще за радянських часів. Багатьох творів з української та зарубіжної літератури, необхідних для вивчення за навчальними програмами, у бібліотеках немає. Бібліотечно-інформаційні ресурси не поповнюються також літературою за дитячими інтересами. Аналіз та узагальнення результатів дослідження показав, що шкільні бібліотеки не стали сучасними інформаційними центрами, не задовольняють потреб читачів та не забезпечують умов самоосвітнього процесу як учнівського так і педагогічного колективів.

Зазначене вище підтверджує висновок про те, що проблема вдосконалення перевірки й оцінювання діяльності навчальних закладів складна й багатоаспектна.

Дослідження якості освітніх процесів у навчальних закладах передбачає такі етапи: діагностика та експертиза діяльності навчального закладу; порівняльний аналіз результатів, консультування та практична допомога в подоланні недоліків, труднощів, які виникають під час навчального процесу; проектування плану майбутнього розвитку навчального закладу.

Проведений аналіз практики оцінювання результатів діяльності ЗНЗ дозволив виявити різні погляди на нього, його функції, види, умови, форми, зміст, результати, принципи, підходи, методи тощо. Стримуючим фактором запровадження окремого самооцінювання та оцінювання діяльності ЗНЗ на сучасному етапі виявлено відсутність певних умов для його проведення, а саме: *організаційних* (визначення об'єктів і суб'єктів оцінювання, частоти й тривалості його проведення, підготовка суб'єктів оцінювання); *інформаційних* (встановлення обсягу, частоти, точності й своєчасності надходження необхідної прямої і зворотної інформації); *фінансово-економічних* (витрати, пов'язані з його

організацією та інформаційним забезпеченням); *правових* (визначення місця, яке посідає процес оцінювання у системі управління освітою, розроблення нормативно-правової бази для проведення окремого оцінювання діяльності ЗНЗ).

Зміна політики і соціальних пріоритетів останніх років привнесла принципово нову парадигму в управління освітою та загальноосвітніми навчальними закладами, оновила систему управління ними, що значно вплинуло на свідомість управлінців різних рівнів.

### **3.3. Методичні засади оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу**

#### **3.3.1. Застосування сучасних методик та науково обґрунтованих критеріїв оцінювання результатів діяльності ЗНЗ**

Розвиток інформаційного суспільства у ХХІ столітті визначає нові ідеали, цінності, пріоритети, серед яких добробут, освіта та здоров'я людини є головними чинниками якості її життя, а якість освіти – ключовим аргументом у забезпеченні як особистісних потреб, так і потреб держави та суспільства в соціально активних громадянах та висококваліфікованих фахівцях.

У широкому сенсі, за Програмою розвитку ООН, освіту сприймають як один з трьох основних індикаторів в інтегрованій оцінці якості людського життя. Окрім того, сьогодні в Європі якість освіти розглядають як об'єкт суспільного єднання різних національних освітніх систем, засіб створення єдиного європейського простору. Зокрема, в угоді Європейського Союзу зазначено, що європейська спільнота сприятиме розвитку якісної освіти, заохочуючи співпрацю країн-членів ЄС, поважаючи водночас їхню відповідальність за зміст навчання й організацію освітніх систем, їхню культурну та мовну різноманітність.

В Україні, в умовах поглиблення реформаційних процесів освіти визначено стратегічним ресурсом поліпшення добробуту людей, забезпечення національних інтересів, зміцнення авторитету і конкурентності України на міжнародній арені, а якість освіти проголошено національним пріоритетом і передумовою

національної безпеки держави (Національна доктрина розвитку освіти. Затверджено Указом Президента України від 17 квітня 2002 року № 347). Така стратегія потребує прискорення модернізації освітньої галузі і зокрема загальної середньої освіти й узгодження всіх її компонентів із загальноприйнятими міжнародними та державними стандартами оцінювання результатів освітньої діяльності навчальних закладів.

У цьому контексті доцільно окреслити значущість найсуттєвішого параметру оцінки результатів діяльності ЗНЗ – *якість освіти*.

У теорії та практиці освітнього менеджменту якість освіти розуміють як: *збалансовану відповідність процесу, результату і самої освітньої системи цілям, потребам і соціальним нормам (стандартам) освіти; інтегровану єдність індивідуальних характеристик особистості, педагогічних показників організації освітнього середовища та соціальних параметрів функціонування навчального закладу; багатовимірну модель соціальних норм і вимог до особистості, освітнього середовища, в якому відбувається її розвиток та системи освіти, яка реалізує їх на певних етапах навчання людини.*

Тому доцільно вирізняти й ураховувати внутрішні чинники якості шкільної освіти, які комплексно характеризують освітній процес, його зміст та багатовимірний результат у контексті подальшого розвитку та становлення особистості у соціумі.

Зокрема, до внутрішніх характеристик результатів діяльності ЗНЗ можна віднести [76]: *якість освітнього середовища* („технологічність” управління освітнім процесом, ефективність науково-методичної роботи, ресурсне забезпечення навчально-виховного процесу, кадровий потенціал навчального закладу тощо); *якість реалізації освітнього процесу* (науковість і доступність змісту освіти, педагогічна майстерність учителя, ефективність засобів навчання, зокрема якість підручників, задоволення різноманітних освітніх потреб тощо); *якість результатів освітнього процесу* (рівень навчальних досягнень учнів, розвиток їх мислення, ступінь соціальної адаптації, культури й вихованості, ін.).

Отже, процес удосконалення системи оцінювання роботи навчальних

закладів загалом і навчальних досягнень учнів зокрема є одним із найбільш дієвих засобів реалізації державних вимог, щодо забезпечення якості освіти й освітніх послуг, розробки та впровадження інноваційної моделі оцінки діяльності навчального закладу.

У контексті дослідження нами були використані результати опитування керівників шкіл різних типів (ЗОШ, спеціалізованих ЗОШ, ліцеїв, гімназій, шкіл-інтернатів та ін.) щодо оцінки ефективності найбільш важливих напрямів діяльності ЗНЗ.

До них слід віднести такі: оновлення змісту шкільної освіти; оцінювання навчальних досягнень учнів; створення системи моніторингу якості освітнього змісту; здійснення нових підходів до управління ЗНЗ на засадах гуманізації, демократизації, громадянськості та автономії; створення позитивного мікро- та макросередовища діяльності колективу навчального закладу; організація профільного навчання у старшій школі; набуття учнями життєвих ціннісних орієнтацій, формування в них соціальних, комунікативних, громадянських, полікультурних, інформаційних компетентностей, прагнення до саморозвитку, здатності до продуктивної творчої праці, кваліфікації; забезпечення умов для підвищення кваліфікації педагогічних кадрів у системі післядипломної освіти.

Процес оцінювання результатів діяльності ЗНЗ відбувається у відповідності до Державного стандарту базової і повної середньої освіти<sup>1</sup>. Зокрема, державний стандарт визначає вимоги до освіченості учнів і випускників основної та старшої школи, гарантії держави у її досягненні, забезпечуючи у такий спосіб встановлений рівень якості освіти та об'єктивність оцінки діяльності навчальних закладів.

Виконання вимог Державного стандарту передбачає: всебічний розвиток особистості на засадах загальнолюдських та національних цінностей, науковості і систематичності знань, їх значущості для соціального становлення, гуманізації і демократизації шкільної освіти; надання навчанню українознавчої спрямованості,

---

<sup>1</sup> Постанова Кабінету Міністрів України від 14 січня 2004 року № 24 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/24-2004-%D0%BF>

що забезпечується вивченням української мови, української літератури, історії України, географії України, українського мистецтва тощо; індивідуалізацію та диференціацію навчання, його профільності у старшій школі, запровадження особистісно орієнтованих педагогічних технологій, формування соціальної, комунікативної, комп'ютерної та інших видів компетентності учнів<sup>1</sup>.

У даному процесі слід приділяти практичній і творчій складовим навчальної діяльності. Адже, у державних вимогах до рівня загальноосвітньої підготовки учнів посилено роль уміння здобувати інформацію з різних джерел, засвоювати, поповнювати та оцінювати її, застосовувати способи пізнавальної і творчої діяльності, які забезпечують успішність навчання.

Виходячи із загальних вимог щодо оцінки результатів діяльності ЗНЗ, враховуємо наступне:

1. Зміст освітньої галузі структурується і реалізується в системі відповідних навчальних предметів та курсів, програми яких затверджує МОН з дотриманням єдиних вимог до загальноосвітньої підготовки учнів.

2. Основна школа забезпечує базову загальну середню освіту, що разом із початковою є фундаментом загальноосвітньої підготовки, формує в учнів готовність до вибору і реалізації шляхів подальшого набуття освіти. Зміст освіти на цьому ступені є єдиним для всіх учнів; особистісно орієнтований підхід здійснюється через варіативність методик організації навчального процесу залежно від пізнавальних здібностей, а також через факультативні заняття.

3. У старшій школі, де навчання, як правило, є профільним, зміст освіти і вимоги до його засвоєння диференціюються за такими рівнями: обов'язкові результати навчання, визначені Державним стандартом; профільний, зміст якого визначають програми, затверджені МОН; академічний, за програмами якого вивчаються дисципліни, що тісно пов'язані з профільними предметами; загальноосвітня підготовка учнів, які не визначилися щодо напрямку спеціалізації.

---

<sup>1</sup> Про затвердження Державного стандарту базової і повної загальної середньої освіти [Постанова Кабінету Міністрів України № 1392, від 23 листопада 2011 р.] [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1392-2011-%D0%BF>

Розглянемо основні поняття, які визначають сутність оцінки результатів діяльності ЗНЗ.

Якість знань – освітня категорія, що передбачає співвіднесення видів знань (закони, теорії, прикладні, методологічні оцінювальні знання) з елементами змісту освіти й тим самим з рівнями засвоєння; інтегральна характеристика, що відображає: *повноту* – кількість програмних знань про об'єкт вивчення; *глибину* – *сукупність осмислених учнями зв'язків і відношень* між знаннями; *систематичність* – осмислення складу певної сукупності знань у їхніх ієрархічних і послідовних зв'язках; *системність* – осмислення учнем місця знань в структурі наукової теорії; *оперативність* – вміння користуватись знаннями в однотипних ситуаціях; *гнучкість* – вміння самостійно знаходити варіативні способи застосування знань у змінних умовах; *конкретність* – вміння розкласти знання на елементи; *узагальненість* – уміння подати конкретне знання в узагальненій формі [120, с.302-303].

Якість освіти – це збалансована відповідність певного освітнього рівня (у нашому випадку загальної середньої освіти) численним потребам, цілям, умовам, затвердженим освітнім нормам і стандартам, яка встановлюється для виявлення причин порушення цієї відповідності та управління процесом поліпшення встановлено якості через обраний набір критеріїв і показників для різнобічної оцінки системи освіти за зовнішніми та внутрішніми її параметрами [28, с. 1017].

Якість знань та якість освіти є складниками якості результатів діяльності школи, для вимірювання якої треба визначити рівень можливостей школи для здійснення освітньої діяльності та рівень результативності діяльності загальноосвітнього навчального закладу.

Для оцінювання необхідно установлення ціннісного рівня, досягнутого закладом освіти, який визначається шляхом порівняння початкового рівня з досягнутим і досягнутого рівня з еталоном. Для об'єктивізації цього процесу досягнуте має вимірюватися з використанням засобів, що містять заздалегідь установлені одиниці виміру. Саме з цією метою ми розробили Програму, кваліметричний інструментарій та методику оцінювання.

У нашому дослідженні кваліметричний інструментарій представлений субмоделлю як складовою загальної моделі підготовки керівників до оцінювання результатів діяльності ЗНЗ. Назву «базова» вона отримала, тому що на місцях може бути адаптованою до умов конкретного закладу і району, де він знаходиться.

Субмодель складена на основі програми для періодичної оцінки діяльності школи, розробленої на підставі Положення про ЗНЗ.

Програма має таку структуру: модулі вивчення і завдання; основні питання, що вивчаються; об'єкти аналізу; форми й методи збору та аналізу інформації; предмет аналізу (у відповідності до державних вимог та місцевих нормативів).

Перша складова включає два підрозділи: визначення рівня можливостей школи для здійснення навчальної діяльності; визначення рівня результативності діяльності загальноосвітнього навчального закладу. Ці підрозділи складають параметри базової кваліметричної моделі діяльності ЗНЗ.

Друга складова розкривається дев'ятьма напрямками роботи школи: створення системи управління; організація навчально-виховного процесу; організація роботи з педагогічними кадрами; Матеріально-технічне та фінансове забезпечення діяльності школи; організація у системі «Школа сім'я – соціальне середовище»; соціальний захист, адаптація, збереження та зміцнення здоров'я учнів і працівників; стан навчальних досягнень випускників; стан соціальної адаптації учнів; виявлення ступеня впливу школи на позитивний розвиток учнів, формування соціально зрілої особистості громадянина України. Перелічені напрями визначені як фактори базової кваліметричної моделі діяльності ЗНЗ.

Кожний фактор має змістові критерії, які розкривають конкретні напрямки роботи школи і є переліком питань, які вивчаються.

Критеріями другого порядку є предмет аналізу, що викладений в останній складовій програми для періодичної оцінки діяльності закладу загальної середньої освіти. Кожний параметр, фактор і критерій має своє значення вагомості.

Вимірювання здійснюються з позицій кваліметричного підходу, який передбачає кількісний опис якості предметів або процесів. У нашому випадку – кількісний опис результатів діяльності школи.

Розробка механізму оцінювання здійснювалася з урахуванням принципів кваліметрії, які повно представлені в глосарії. Для нас важливими є принцип визначення вагомості кожного фактору з точки зору пріоритетності і принцип визначення комплексної оцінки.

Установлення вагомості факторів і критеріїв здійснюється таким чином. Якщо субмодель, містить п'ять факторів, і всі вони рівнозначні, то вагомість кожного з них дорівнюватиме  $1:5 = 0,20$ . Якщо ж фактори мають різну вагомість, то найпріоритетнішим надається більше значення; іншим, відповідно, менше. Але сума коефіцієнтів вагомості щоразу повинна дорівнювати 1,0 (одиниці).

Позитивним є також те, що при калі метричному підході допускається використання різних діагностичних методів оцінювання. Так, визначення абсолютних показників може здійснюватися на основі: анкетування; тестування; фізичних та психологічних експериментів тощо. Отримані абсолютні показники інтерпретуються в кваліметричні оцінки – відносні показники, які визначаються зіставленням абсолютного показника з еталонним (базовим) показником. Припустимо, що максимальна шкала балів з певної дисципліни становить 100. Це означає, що 100 балів – еталон. Той, хто набере 100 балів, у відносному вимірюванні отримає 1,0 ( $100:100$ ), хто набере 90 балів, матиме оцінку 0,9; хто 65 балів – 0,65 тощо. Комплексну кількісну оцінку якості можна подати як деяку функцію відносних показників і коефіцієнтів вагомості. Кількісна оцінка в кваліметрії – це функція відношення показника якості продукції до еталону якості цієї продукції.

Для зручності встановлення якості діяльності ЗНЗ розроблені протоколи до кожного фактору. У кожному протоколі визначаються бали відповідності за таким принципом: загальна відповідність встановленій нормі (у цілому відповідає) – 2 бали; часткова відповідність – 1 бал; невідповідність – 0 балів.

Визначення коефіцієнта відповідності проводиться за формулою:  $K = n/N$ , де  $n$  – кількість балів, що фактично визначені експертом;  $N$  – максимально можлива кількість балів, яка залежить від кількості критеріїв другого порядку. Нижче подана програма оцінювання ЗНЗ (табл. 3.3.).



Таблиця 3.3.

## Програма оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу

№ п/п	Модулі вивчення і завдання	Результати діяльності школи	Об'єкти оцінювання	Форми та методи збору і аналізу інформації	Предмет оцінювання (у відповідності до державних вимог)
1	2	3	4	5	6
1.	Визначення рівня можливостей школи для здійснення освітньої діяльності	1.1. Створення системи управління школою			
(1.)		1.1.1. Моделювання школи (визначення мети та завдань діяльності школи, тенденцій її розвитку тощо).	Статут школи	Аналіз статуту, концепції розвитку школи, бесіда з директором	1. Відповідність статуту «Положенню про загальноосвітній навчальний заклад» та чинному законодавству. 2. Юридичне оформлення статуту (затвердження, реєстрація).
(2.)		1.1.2. Планування роботи школи.	Річний план, інші плани поточної роботи.	Аналіз плану.	3. Наявність затвердженого плану. 4. Охоплення всіх напрямів роботи плануванням. 5. Відповідність мети, завдань і статуту школи, їх обґрунтованість аналізом підсумків минулого навчального року, спрямованість на подальший розвиток школи.
(3.)		1.1.3. Структура ЗНЗ.	Посадові та функціональні обов'язки всіх категорій працівників школи. Правила внутрішнього трудового розпорядку.	Аналіз документації, бесіда з колективом школи.	6. Відповідність нормативним вимогам визначення та затвердження директором посадових обов'язків персоналу школи. 7. Наявність координації взаємодії всіх підрозділів школи (встановлення

№ п/п	Модулі вивчення і завдання	Результати діяльності школи	Об'єкти оцінювання	Форми та методи збору і аналізу інформації	Предмет оцінювання (у відповідності до державних вимог)
1	2	3	4	5	6
					вертикальних та горизонтальних зв'язків на всіх рівнях: учні, батьки, вчителі, адміністрація).
(4.)		1.1.4. Створення системи державно-громадського управління школою, діяльність органів управління у відповідності до розподілу повноважень між ними.	Матеріали про створення, планування роботи та діяльність органів управління: ⇒ загальні збори (конференція); ⇒ рада школи; ⇒ педагогічна рада; ⇒ зв'язок з громадськістю.	Аналіз документації, бесіда з педагогічним колективом, батьками, вчителями школи.	8. Визначення порядку діяльності школи правилами внутрішнього трудового розпорядку. 9. Наявність усіх органів управління школою, їх громадська спрямованість. 10. Виконання управлінських обов'язків кожним органом у відповідності з розподілом, зафіксованим у статуті школи.
(5.)		1.1.5. Інформаційне забезпечення управління і документація школи.	Інформаційне забезпечення управління. Документація школи.	Аналіз документів, діючих інформаційних потоків документації	11. Система інформаційного забезпечення управління, зокрема з використанням комп'ютерної техніки. 12. Наявність та оформлення обов'язкової документації.
(6.)		<b>1.2. Організація навчально-виховного процесу.</b> 1.2.1. Забезпечення школою можливості отримання дітьми повної загальної середньої освіти	Алфавітна книга, списки дітей і підлітків шкільного віку, накази про переміщення та випуск учнів, книга видачі атестатів, свідоцтв, класні журнали, протоколи педагогічних рад.	Вивчення документації, співставлення	13. Наявність обліку дітей і підлітків шкільного віку; дотримання інструкційних вимог. 14. Дотримання правил прийому дітей до першого класу. 15. Виявлення дітей (із числа учнів даної школи), які за станом здоров'я або рівнем розумового розвитку не можуть навчатися у масовій школі. 16. Забезпечення організації навчання таких дітей у спеціальних навчальних закладах або вдома. 17. Дотримання встановленого порядку

№ п/п	Модулі вивчення і завдання	Результати діяльності школи	Об'єкти оцінювання	Форми та методи збору і аналізу інформації	Предмет оцінювання (у відповідності до державних вимог)
1	2	3	4	5	6
					до: ⇒ прийому у школу; ⇒ переведення учнів із класу в клас; ⇒ організації роботи з невстигаючими учнями; ⇒ відрахування учнів; ⇒ випуску учнів; ⇒ звільнення учнів від екзаменів.
(7.)		1.2.2. Комплектування класів, забезпечення варіативності навчання та прав вибору учнями профілю відповідно до їх потреб, можливостей та здібностей.	Наказ про затвердження мережі класів; матеріали з вивчення інтересів, здібностей, нахилів учнів, проведення психолого-педагогічної діагностики, наслідків діагностування. Навчальний план.	Вивчення документації, матеріалів, їх аналіз, зіставлення. Аналіз шкільного компонента навчального плану. Анкетування учнів. Зіставлення наслідків анкетування з фактичним положенням справ.	18. Дотримання нормативних основ при формуванні класів. 19. Відповідність мережі класів меті, завданням, специфіці даної школи (відповідно до статуту). 20. Запровадження системи варіативного навчання відповідно до потреб, можливостей та здібностей учнів з гарантуванням прав вибору профілю навчання, індивідуальної форми навчання та екстернату.
(8.)		1.2.3. Структура навчального року та режим роботи школи.	Статут школи. Навчальний план. Розклад уроків, факультативних занять, роботи груп продовженого дня. Протоколи засідань рад школи. Щоденники учнів. Класні журнали. Накази по школі.	Вивчення документації, аналіз її змісту, співставлення, бесіди з педагогічним колективом, батьками, вчителями школи.	21. Дотримання нормативних вимог до визначення тривалості: ⇒ навчального року; канікул; додаткових канікул для учнів першого класу; уроків; перерв. 22. Дотримання санітарно-гігієнічних норм щодо навчального навантаження учнів.
(9.)		1.2.4. Навчальний план	Навчальний план.	Вивчення та аналіз	23. Відповідність навчального плану □

№ п/п	Модулі вивчення і завдання	Результати діяльності школи	Об'єкти оцінювання	Форми та методи збору і аналізу інформації	Предмет оцінювання (у відповідності до державних вимог)
1	2	3	4	5	6
		та навчальні програми. Результати моніторингових і маркетингових досліджень.	Протоколи засідань педагогічної ради. Моніторинговий центр. Зміст освітнього середовища школи.	навчального плану, програм. Аналіз результатів моніторингових і маркетингових досліджень.	«Положенню про загальноосвітній навчальний заклад» статуту школи. 24. Відповідність навчальних програм навчальному плану. Дотримання порядку затвердження навчального плану, авторських і варіативних програм, розкладу уроків. 25. Відповідність варіативної частини змісту методів і технологій навчання чинному Положенню про ЗНЗ й отриманим даним моніторингових і маркетингових досліджень.
(10.)		1.2.5. Організація роботи школи щодо забезпечення профорієнтації та профільного навчання.	Навчальні плани, програми. Книга наказів та протоколи засідань рад школи. Угоди про співпрацю з навчальними та виробничими (роботодавцями) структурами з профільного навчання учнів.	Аналіз документації, анкетування учнів, батьків, роботодавців.	26. Наявність системи професійної орієнтації в ЗНЗ. 27. Якість організації профільного навчання старшокласників.
(11.)		1.2.6. Створення системи виховної роботи в школі: – громадянськість	Оформлення школи.	Огляд, спостереження, бесіди з учнями.	28. Впровадження різноманітних форм роботи, які сприяють відродженню народних традицій, національної культури, народознавства. 29. Наявність Герба Прапора та Гімну України, додержання встановленого порядку їх використання. 30. Позитивне вирішення кадрових

№ п/п	Модулі вивчення і завдання	Результати діяльності школи	Об'єкти оцінювання	Форми та методи збору і аналізу інформації	Предмет оцінювання (у відповідності до державних вимог)
1	2	3	4	5	6
		<p>– державність</p> <p>– організація позашкільної діяльності учнів</p>	<p>Нормативні документи школи щодо організації навчання в контексті державної двомовності. План роботи школи. Навчальні плани. Мережа класів. Особові справи вчителів. План роботи бібліотеки. Бібліотечний фонд підручників та літератури для позакласної роботи; матеріали, що свідчать про наслідки цієї роботи. Класні журнали.</p> <p>Плани і журнали роботи факультативів, гуртків, клубів, секцій. Матеріали шкільних олімпіад, конкурсів.</p>	<p>Вивчення документації та матеріалів спостереження; бесіда з учителями, анкетування учнів тощо.</p> <p>Вивчення документації, матеріалів анкетування, зіставлення</p>	<p>питань у контексті державної двомовності (українська та російська мови).</p> <p>31. Наявність необхідних підручників.</p> <p>32. Дотримання вимог та забезпечення володіння державними мовами педагогічними працівниками.</p> <p>33. Дотримання принципів державної національної політики України при:  ⇒ формуванні мережі класів з українською мовою навчання в неукраїномовних школах;  ⇒ формуванні мережі класів з російською мовою навчання в неросійськомовних школах;  ⇒ організації вивчення мов національних меншин;  ⇒ забезпечення можливості одержання освіти рідною мовою;</p> <p>34. Забезпечення розвитку інтересів, здібностей, нахилів учнів у системі позаурочної роботи.</p> <p>35. Відповідність порядку фінансування позаурочної роботи державним вимогам.</p>
(12.)		1.2.7. Моніторингові та маркетингові дослідження змісту методик і технологій навчання й виховання (насичення освітнього	Розвиток освітнього середовища відповідно до потреб учнів, батьків, ринкових вимог . Створення «набору» спецкурсів, факультативів,	Аналіз документації, анкетування учнів, батьків, роботодавців.	36. Відповідність змісту варіативної частини стандарту сучасним потребам ринку праці й освітніх послуг. 37. Ступінь самовизначеності учнів щодо майбутньої професійної діяльності

№ п/п	Модулі вивчення і завдання	Результати діяльності школи	Об'єкти оцінювання	Форми та методи збору і аналізу інформації	Предмет оцінювання (у відповідності до державних вимог)
1	2	3	4	5	6
		середовища школи)	навчання на базі ПТНЗ і виробництва (підприємств) для розвитку природних здібностей учнів шляхом вибору профілю навчання.		
(13.)		1.2.8. Оцінювання навчальних досягнень і поведінки учнів.	Статут школи. Класні журнали.	Вивчення документації, бесіда з учителями та учнями, співставлення.	38. Дотримання встановлених вимог до оцінювання знань учнів першого класу. 39. Визначення та обумовленість порядку оцінювання навчальних досягнень учнів. 40. Визначення та обумовленість критеріїв оцінювання поведінки учнів.
(14.)		<b>1.3.Організація роботи з педагогічними кадрами</b> 1.3.1. Комплектування школи педагогічними кадрами, підвищення їх якісного складу.	Списки педагогічних працівників, їх особові справи. Накази з кадрових питань. Матеріали наслідків атестації. Трудові угоди, контракти. Накази на призначення, в т.ч. за сумісництвом; тарифікаційні матеріали; плинність педкадрів.	Вивчення документації, матеріалів; аналіз якісного складу педагогічних кадрів за спеціальною формою. Вивчення документації, матеріалів; бесіда з керівниками школи, вчителями, аналіз плинності кадрів.	41. Повна укомплектованість школи педагогічними працівниками з відповідною освітою. 42. Дотримання норм трудового законодавства: 43. Обґрунтованість і обумовленість розподілу і розміщення педагогічних кадрів, оптимальність розподілу педагогічного навантаження; 44. Забезпечення стабільності складу педагогічного колективу ( плинність не перевищує 10%).
(15.)		1.3.2. Забезпечення позитивного мікроклімату в школі	Плинність педкадрів. Аналіз книги реєстрації трудових книжок та наказів із прийняття та звільнення з роботи.	Аналіз документації. Анкетування педагогічних працівників.	45. Ступінь задоволення професійних потреб працівників. 46. Позитивні відгуки учителів щодо стосунків з колегами, учнями, батьками, адміністрацією.

№ п/п	Модулі вивчення і завдання	Результати діяльності школи	Об'єкти оцінювання	Форми та методи збору і аналізу інформації	Предмет оцінювання (у відповідності до державних вимог)
1	2	3	4	5	6
(16.)		1.3.3. Створення системи підвищення кваліфікації та неперервної освіти педагогічних працівників школи.	Списки педагогічних працівників. План роботи школи, методичних структур. Документація з питань курсової підготовки педагогічних кадрів, їх атестації.	Вивчення документації, бесіда з керівниками школи, вчителями, огляд методичного кабінету, бібліотеки.	47. Забезпечення безперервної освіти педагогічних кадрів, їх мотивація до самоосвіти. 48. Створення системи внутрішкільної методичної роботи, її відповідність потребам вчителів, керована самоосвіта. 49. Можливості задоволення інформаційних потреб вчителів.
(17.)		1.3.4. Організація атестації педагогічних працівників на компетентнісній основі.	Атестаційні матеріали за останні 3 роки.	Аналіз документації	50. Відповідність організації атестації педагогічних працівників державним вимогам та міжнародним стандартам. 51. Використання системи оцінки рівня педагогічної діяльності шляхом атестації та морального і матеріального стимулювання для розвитку творчого потенціалу вчителів.
(18.)		<b>1.4. Матеріально-технічне і фінансове забезпечення діяльності школи.</b> 1.4.1. Навчально-матеріальна база школи.	Статут школи. План роботи школи. Паспорти школи і кабінетів. Акти прийому шкільного приміщення до нового навчального року. Акти інвентаризації, накази, заходи тощо. Перелік навчально-наочних посібників, навчального обладнання, ТЗН	Вивчення документації, матеріалів; бесіда з керівниками школи, аналіз зауважень, які відзначаються в актах. Огляд класних кімнат та кабінетів, шкільної бібліотеки.	52. Наявність навчальних кабінетів, класних кімнат, майстерень, лабораторій, актового та спортивного залів, інших приміщень, визначення їх відповідності нормативним вимогам.
(19.)		1.4.2. Збереження шкільного майна.	Відповідні розділи статуту, плану роботи школи. Технічний паспорт школи.	Вивчення документації, матеріалів; бесіда з керівниками школи,	53. Раціональність використання шкільних приміщень. 54. Стан шкільного приміщення, споруд (комунікацій, обладнання,

№ п/п	Модулі вивчення і завдання	Результати діяльності школи	Об'єкти оцінювання	Форми та методи збору і аналізу інформації	Предмет оцінювання (у відповідності до державних вимог)
1	2	3	4	5	6
				огляд шкільних приміщень.	транспортних засобів, шкільних меблів). 55. Регулярність проведення ремонту.
(20.)		1.4.3. Охорона і використання землі, яка надана школі.	Паспорт школи, акт державної комісії про прийняття приміщення в експлуатацію або акт інвентаризації приміщення і ділянок.	Вивчення документації, матеріалів; бесіда з керівниками школи, вчителями, учнями, огляд території	56. Використання землі, яка надана школі, відповідно до потреб та завдань навчального закладу.
(21.)		1.4.4. Фінансове забезпечення функціонування та розвитку школи. Розширення джерел її фінансування.	Аналіз статей бюджетного (загального та спеціального фондів) фінансування різних напрямів діяльності школи. Надходження позабюджетних коштів на рахунок школи	Вивчення документації, матеріалів; бесіда з керівниками школи  Вивчення документації, матеріалів; бесіда з керівниками школи, громадськими організаціями, спонсорами	57. Наявність та регулярність фінансування кожного напрямку діяльності школи (державний, регіональний, шкільний компоненти навчальних планів, додаткова освіта, робота груп продовженого дня, ін.).  58. Оволодіння фандрайзингом з боку керівництва школи (канали позабюджетного фінансування)
(22.)		<b>1.5. Організація роботи у системі Школа – сім'я – соціальне середовище.</b> 1.5.1. Зв'язок школи із сім'єю та громадськістю.	План роботи школи, ради школи, мережа шкільних гуртків, матеріали обстеження сімей.	Вивчення документації, матеріалів; бесіда з класними керівниками, громадськістю.	59. Наявна система роботи з батьками та учнями на основі даних про сім'ї, умови життя, виховання. 60. Допомога батькам у виконанні їх обов'язків. 61. Зв'язок з громадськими структурами, залучення їх до навчання і виховання учнів на основі співпраці.
(23.)		1.5.2. Зв'язок школи з іншими організаціями та закладами.	План роботи школи, ради школи та протоколи її засідань.	Бесіда з керівниками школи, культурно-освітніх	62. Взаємодія школи з організаціями та установами, які діють в мікрорайоні школи, в районі, місті, регіонах України.



№ п/п	Модулі вивчення і завдання	Результати діяльності школи	Об'єкти оцінювання	Форми та методи збору і аналізу інформації	Предмет оцінювання (у відповідності до державних вимог)
1	2	3	4	5	6
			Інформаційний матеріал про мікрорайон школи.	закладів, громадських організацій.	
(24.)		1.5.3. Налагодження міжнародних зв'язків.	План роботи школи, ради школи та протоколи її засідань. Інформаційний матеріал про відповідні заходи. Угоди про співробітництво з міжнародними організаціями	Бесіда з керівниками школи, батьками, учнями, педагогічними працівниками, які зацікавлені у цій діяльності. Аналіз документації.	63. Взаємодія школи з організаціями та установами на міжнародному рівні.
(25.)		1.5.4. Запобігання негативному впливу соціального середовища на виховання молоді.	Інформаційний матеріал про осередки негативного впливу на виховання дітей (зокрема неблагонадійні сім'ї) та учнів, схильних до правопорушень. План роботи школи, ради школи та протоколи її засідань.	Вивчення, аналіз та співставлення документації, матеріалів, бесіда з учнями.	64. Створення системи роботи з учнями, які потребують підвищеної уваги до їх виховання. 65. Сприяння з боку школи покращанню умов виховання дітей у сім'ї та оздоровленню соціального середовища у взаємодії з громадськими та державними інституціями.
(26.)		<b>1.6. Сприяння вирішенню проблем соціального захисту, адаптації, збереження і зміцнення здоров'я учнів та працівників.</b> 1.6.1. Соціально-матеріальна підтримка дітей-сиріт, дітей із малозабезпечених і	Інформаційний матеріал про дітей та сім'ї, які потребують соціально-матеріальної підтримки. План роботи школи, ради школи та протоколи її засідань. Фінансова документація з цього питання (в т.ч. залучення позабюджетних і	Вивчення та аналіз документації, матеріалів, бесіди з дітьми, батьками, спонсорами.	66. Виявлення і облік дітей-сиріт, які потребують соціально-матеріальної підтримки. 67. Вирішення питань соціально-матеріальної підтримки дітей.

№ п/п	Модулі вивчення і завдання	Результати діяльності школи	Об'єкти оцінювання	Форми та методи збору і аналізу інформації	Предмет оцінювання (у відповідності до державних вимог)
1	2	3	4	5	6
		неповних сімей.	спонсорських коштів).		
(27.)		1.6.2. Медичне обслуговування у школі.	План роботи школи, ради школи та протоколи її засідань. Інформаційний матеріал з питання медичного обслуговування учнів.	Вивчення документації, аналіз матеріалів, бесіда з учнями, вчителями, медичними працівниками.	68. Наявність медичного обслуговування учнів та піклування школи про покращання його стану 69. Проведення медичних оглядів 70. Профілактика різних видів захворювання (лікувально-консультаційна робота).
(28.)		1.6.3. Організація харчування	План роботи школи, нормативні документи школи з питань організації харчування учнів. Фінансова документація (в т.ч. залучення позабюджетних і спонсорських коштів).	Обстеження матеріально-технічної бази і умов для організації харчування учнів, бесіди з учнями, батьками, керівниками школи, вивчення документації, в т.ч. фінансової	71. Створення необхідних матеріально-технічних умов для організації якісного харчування учнів. 72. Дотримання нормативних вимог щодо пільгового харчування учнів. 73. Відповідність порядку фінансування харчування учнів державним вимогам, залучення позабюджетних коштів.
(29.)		1.6.4. Організація відпочинку учнів і працівників школи.	Інформаційний матеріал про оздоровлення учнів і працівників школи.	Збір інформації, бесіда з керівниками школи, членами профспілкового комітету, спонсорами, працівниками школи, учнями.	74. Використання бази школи для організації відпочинку та оздоровлення учнів і працівників школи (спортивно-оздоровча, лікувальна, культурно-просвітительська робота). 75. Забезпечення зв'язку з профспілками, спонсорами у створенні можливостей для організованого відпочинку (у таборах, санаторіях тощо).
(30.)		1.6.5. Виконання	План роботи школи,	Вивчення	76. Знання працівниками школи

№ п/п	Модулі вивчення і завдання	Результати діяльності школи	Об'єкти оцінювання	Форми та методи збору і аналізу інформації	Предмет оцінювання (у відповідності до державних вимог)
1	2	3	4	5	6
		Положення про організацію роботи з охорони праці учасників навчально-виховного процесу в установах і навчальних закладах.	нормативні документи школи з питань охорони праці, техніки безпеки.	документації, контрольне тестування.	нормативних документів з охорони праці і техніки безпеки в закладах освіти. 77. Проведення атестації працівників школи на знання правил техніки безпеки, охорони праці, виробничої санітарії. 78. Забезпечення відповідного рівня знань працівників школи та учнів з правил техніки безпеки під час навчально-виробничої діяльності. 79. Обладнання навчальних кабінетів, майстерень, спортивних залів (майданчиків), ігрових кімнат у відповідності з правилами техніки безпеки. 80. Відсутність виробничого травматизму.
(31.)		1.6.6. Санітарно-гігієнічні умови роботи школи.	План роботи школи, нормативні документи школи з санітарно-гігієнічних питань, розклад уроків, акти обстеження школи СЕС, акт прийому готовності школи до нового навчального року.	Вивчення документації, обстеження умов, бесіда з учнями, працівниками школи.	81. Наявність достатньої кількості приміщень для нормального функціонування школи. 82. Відповідність режиму роботи школи санітарно-гігієнічним вимогам. 83. Відповідність розкладу уроків санітарно-гігієнічним вимогам. 84. Дотримання норм природного і штучного освітлення робочих місць учнів і працівників школи. 85. Забезпечення відповідного повітряного і теплового режимів. 86. Санітарне утримання приміщень.

№ п/п	Модулі вивчення і завдання	Результати діяльності школи	Об'єкти оцінювання	Форми та методи збору і аналізу інформації	Предмет оцінювання (у відповідності до державних вимог)
1	2	3	4	5	6
					87. Відповідність меблів віковим і фізіологічним особливостям учнів.
(32.)		1.6.7. Руховий режим учнів.	План роботи школи, шкільного колективу фізкультури, вихователів груп продовженого дня, шкільного лікаря (якщо він є), план роботи і журнали фізкультурних гуртків, спортивних секцій.	Вивчення документації, спостереження, бесіди тощо.	88. Наявність системи фізкультурно-оздоровчих заходів 89. Оптимальність рухового режиму для учнів 1-11 класів.
2. (33.) 33.1 33.2 33.3	Визначення рівня результативності діяльності загальноосвітнього навчального закладу	<b>2.1. Стан навчальних досягнень випускників.</b> 2.1.1. Рівень навчальних досягнень учнів:  – 4-х класів (середній бал навчальних досягнень учнів класу); – 9-х класів (середній бал навчальних досягнень учнів класу); 11-х класів (середній бал навчальних досягнень учнів класу).	Рівень навчальної підготовки випускників: ⇒ 4-й кл. ⇒ 9-й кл. ⇒ 11-й кл.	Результати річної атестації учнів. Результати незалежного тестування випускників школи.	90. Рівень навчальних досягнень випускників 4-го класу. 91. Рівень навчальних досягнень випускників 9-го класу. <b>92.</b> Рівень навчальних досягнень випускників 11-го класу.
(34.)		<b>2.2. Стан соціальної адаптації учнів.</b> 2.2.1. Характер поведінки і орієнтації учнів в оточуючому	Характер ставлення учнів до загальнолюдських цінностей, Батьківщини,	Спостереження, бесіди, анкетування, тестування тощо	93. Сформованість національної свідомості, любові до рідної землі, свого народу. 94. Виховання поваги до батьків, жінки

№ п/п	Модулі вивчення і завдання	Результати діяльності школи	Об'єкти оцінювання	Форми та методи збору і аналізу інформації	Предмет оцінювання (у відповідності до державних вимог)
1	2	3	4	5	6
		соціумі.	самовизначення у житті.		<p>- матері, культури та історії рідного народу.</p> <p>95. Шанобливе ставлення до культури, звичаїв, традицій усіх народів, що населяють Україну.</p> <p>96. Створення умов для вільного вибору світоглядної позиції.</p> <p>97. Ствердження принципів загальнолюдської моралі: правди, справедливості, доброти, милосердя, патріотизму.</p> <p>98. Сформованість цілеспрямованості.</p> <p>99. Вміння міжособистісного спілкування.</p> <p>100. Сформованість екологічної культури, гармонії відносин людини з природою.</p>
(35.)		2.2.2. Рівень правослухняності учнів	Шкільна документація: книга наказів, класні журнали, журнали факультативних занять, гуртків. Приміщення школи, меблі, обладнання та устаткування.	Вивчення діяльності закладу з цього питання. Аналіз документації. Перевірка відвідування занять (не менше 3-х разів протягом атестаційної експертизи). Аналіз пропусків занять без поважних причин (за останні 3	101. Скоєння учнями правопорушень протягом останнього року: ⇒ кримінальних; ⇒ адміністративних. 102. Наявність пропусків занять без поважних причин протягом останніх трьох років. 103. Наявність фактів псування учнями шкільного приміщення, меблів, обладнання.

№ п/п	Модулі вивчення і завдання	Результати діяльності школи	Об'єкти оцінювання	Форми та методи збору і аналізу інформації	Предмет оцінювання (у відповідності до державних вимог)
1	2	3	4	5	6
				роки). Обстеження стану меблів та приміщень школи.	
(36.)		<p><b>2.3.Виявлення ступеня впливу школи на позитивний розвиток учнів.</b> Формування соціально зрілої особистості громадянина України</p> <p><b>2.3.1.Ступінь впливу школи на розвиток учня та підготовки його до самостійного життя</b></p>	Діяльність школи, учні.	Анкетування, бесіди, спостереження.	<p>104. Рівень готовності учнів до адаптації у навколишньому середовищі 4<sup>-x</sup> кл. відповідна анкета застосовується вибірково; в 9<sup>-x</sup> – 11<sup>-x</sup> класах - повністю</p> <p>105. Рівень соціальної адаптації учнів</p> <p>106. Рівень впливу школи на загальний розвиток учнів</p>
(37.)		2.3.2. Загальний рейтинг школи (ставлення до школи батьків, учителів, учнів, мешканців мікрорайону, громадськості.	Учні, батьки, вчителі, мешканці мікрорайону, громадськість.	Анкетування, бесіди, спостереження.	<p>107. Ставлення до школи учнів.</p> <p>108. Ставлення до школи вчителів.</p> <p>109. Ставлення до школи батьків.</p> <p>110. Ставлення до школи мешканців мікрорайону, громадськості.</p>
<b>3.</b>	<b>Визначення кінцевого результату атестації.</b>	<b>3.1. Визначення рівня діяльності школи відповідно до державних стандартів.</b>	Діяльність школи у відповідності з державними та нормативними вимогами.	Математична обробка результатів атестації (обчислення результуючої оцінки).	111.Спроможність школи здійснювати освітню діяльність на рівні державних стандартів і вимог.

Примітка:

- Програма адаптована і відкоригована авторським колективом у складі: Г.В.Єльнікова (керівник), В.І.Маслов, В.І.Куценко, Г.В.Федоров, О.Г.Семеньков, В.К.Мельник, А.Г.Гуралюк. Узагальнення програми здійснила Г.В.Єльнікова.
- Цифри в дужках – наскрізна нумерація питань, що оцінюються.

Роль комплексного інструментарію оцінювання виконує відповідна факторно-критеріальна (кваліметрична) субмодель (табл. 3.4.).

Таблиця 3.4

Базова кваліметрична субмодель оцінки результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу

параметр	вагомість	фактор	вагомість	критерії 1 <sup>го</sup> порядку	вагомість критерію	оцінка (в частках одиниці)
1.Рівень організації і освітньої діяльності закладу  $P_1 = M_1 * (\Phi_1 + \Phi_2 + \Phi_3 + \Phi_4 + \Phi_5 + \Phi_6)$	$M_1 = 0,4$	1.Створення системи управління  $\Phi_1 = m_1(v_1 * K_1 + v_2 * K_2 + v_3 * K_3 + v_4 * K_4 + v_5 * K_5)$	$m_1 = 0,2$	1.Моделювання школи 2.Планування роботи школи 3.Структура ЗНЗ 4.Створення системи державно-громадського управління школою 5.Інформаційне забезпечення управління і документація школи	$v_1 = 0,33$ $v_2 = 0,2$ $v_3 = 0,27$  $v_4 = 0,14$  $v_5 = 0,06$	$K_1 =$ $K_2 =$ $K_3 =$  $K_4 =$  $K_5 =$
		2.Організація навчально-виховного процесу  $\Phi_2 = m_2(v_6 * K_6 + v_7 * K_7 + v_8 * K_8 + v_9 * K_9 + v_{10} * K_{10} + v_{11} * K_{11} + v_{12} * K_{12} + v_{13} * K_{13})$	$m_2 = 0,3$	6.Забезпечення школою можливостей отримання дітьми повної ЗСО 7.Комплектування класів, забезпечення варіативності навчання 8.Структура навчального року та режим роботи школи 9.Навчальний план та навчальні програми; результати моніторингових і маркетингових досліджень 10.Організація роботи школи щодо забезпечення профільного навчання; ступінь самовизначеності учнів щодо майбутньої професії 11.Створення системи виховної роботи в школі (громадянськість, гуманізм, ін.) 12.Моніторингові та маркетингові дослідження змісту, методик і технологій навчання й виховання (насичення освітнього середовища школи) 13. . Оцінювання знань і поведінки учнів	$v_6 = 0,22$  $v_7 = 0,14$  $v_8 = 0,12$  $v_9 = 0,16$  $v_{10} = 0,19$  $v_{11} = 0,08$  $v_{12} = 0,09$  $v_{13} = 0,06$	$K_6 =$  $K_7 =$  $K_8 =$  $K_9 =$  $K_{10} =$  $K_{11} =$  $K_{12} =$  $K_{13} =$
		3.Організація роботи з педагогічними кадрами  $\Phi_3 = m_3(v_{14} * K_{14} + v_{15} * K_{15} + v_{16} * K_{16} + v_{17} * K_{17})$	$m_3 = 0,2$	14.Комплектування школи педкадрами, їх якісний склад 15.Забезпечення позитивного мікроклімату в школі 16.Створення системи підвищення кваліфікації та неперервної освіти 17.Організація атестації педпрацівників на компетентнісній основі	$v_{14} = 0,4$  $v_{15} = 0,1$  $v_{16} = 0,2$  $v_{17} = 0,3$	$K_{14} =$  $K_{15} =$  $K_{16} =$  $K_{17} =$
		4.Матеріально-технічне та фінансове забезпечення діяльності школи  $\Phi_4 = m_4(v_{18} * K_{18} + v_{19} * K_{19} + v_{20} * K_{20} + v_{21} * K_{21})$	$m_4 = 0,15$	18.Навчально-матеріальна база школи 19.Збереження шкільного майна 20.Охорона і використання землі, яка надана школі 21.Фінансове забезпечення функціонування та розвитку школи. Розширення джерел її фінансування	$v_{18} = 0,3$  $v_{19} = 0,2$ $v_{20} = 0,2$  $v_{21} = 0,3$	$K_{18} =$  $K_{19} =$ $K_{20} =$  $K_{21} =$
		5. Організація системи «Школа сім'я - соціальне середовище»  $\Phi_5 = m_5(v_{22} * K_{22} + v_{23} * K_{23} + v_{24} * K_{24} + v_{25} * K_{25})$	$m_5 = 0,05$	22.Зв'язок школи з сім'єю та громадськістю 23.Зв'язок школи з іншими організаціями і закладами 24.Налагодження міжнар. зв'язків 25. Запобігання негативному впливу соціального середовища на виховання молоді	$v_{22} = 0,2$  $v_{23} = 0,2$  $v_{24} = 0,3$  $v_{25} = 0,3$	$K_{22} =$  $K_{23} =$  $K_{24} =$  $K_{25} =$

## Продовження табл. 3.4

		6. Соціальний захист, адаптація, збереження та зміцнення здоров'я учнів і працівників $\Phi_6 = m_6(v_{26} * K_{26} + v_{27} * K_{27} + v_{28} * K_{28} + v_{29} * K_{29} + v_{30} * K_{30} + v_{31} * K_{31} + v_{32} * K_{32})$	$m_6 = 0,1$	26. Соціально-матеріальна підтримка дітей-сиріт та дітей з малозабезпечених і неповних сімей 27. Медичне обслуговування в школі 28. Організація харчування 29. Організація відпочинку учнів і працівників 30. Охорона праці 31. Санітарно-гігієнічні умови роботи школи 32. Руховий режим учнів	$v_{26} = 0,19$ $v_{27} = 0,18$ $v_{28} = 0,10$ $v_{29} = 0,14$ $v_{30} = 0,15$ $v_{31} = 0,11$ $v_{32} = 0,14$	$K_{26} =$ $K_{27} =$ $K_{28} =$ $K_{29} =$ $K_{30} =$ $K_{31} =$ $K_{32} =$
2. Рівень результативності діяльності ЗНЗ  $P_2 = M_2 * (\Phi_7 + \Phi_8 + \Phi_9)$	$M_2 = 0,6$	7. Стан навчальних досягнень випускників  $\Phi_7 = m_7(v_{331} * K_{331} + v_{332} * K_{332} + v_{333} * K_{333})$	$m_7 = 0,33$	33. Рівень навчальних досягнень учнів випускних класів: 33.1. 4 кл. (середній бал навчальних досягнень учнів класу) 33.2. 9 кл. (середній бал навчальних досягнень учнів класу) 33.3. 11 кл. (середній бал навчальних досягнень учнів класу)	$v_{331} = 0,2$ $v_{332} = 0,3$ $v_{333} = 0,5$	$K_{331} =$ $K_{332} =$ $K_{333} =$
		8. Стан соціальної адаптації учнів $\Phi_8 = m_8(v_{34} * K_{34} + v_{35} * K_{35})$	$m_8 = 0,5$	34. Характер поведінки і орієнтації учнів в оточуючому середовищі 35. Рівень правослухняності учнів	$v_{34} = 0,7$ $v_{35} = 0,3$	$K_{34} =$ $K_{35} =$
		9. Виявлення ступеня впливу школи на позитивний розвиток учнів, формування соціально зрілої особистості громадянина України $\Phi_9 = m_9(v_{36} * K_{36} + v_{37} * K_{37})$	$m_9 = 0,17$	36. Ступінь впливу школи на розвиток учня та підготовку його до самостійного життя 37. Загальний рейтинг школи (ставлення до школи батьків, учителів, учнів, мешканців мікрорайону, громадськості)	$v_{36} = 0,6$ $v_{37} = 0,4$	$K_{36} =$ $K_{37} =$

Примітка: Загальний рівень діяльності школи становитиме  $P_{заг.} = P_1 + P_2$

Якщо :  $0,00 < P_{заг.} \leq 0,50$  - (недостатній, критичний рівень)

$0,50 < P_{заг.} \leq 0,75$  - (достатній, допустимий рівень)

$0,75 < P_{заг.} \leq 1,00$  - (оптимальний рівень)

Для оцінювання ступеня проявлення кожного критерію аналізується шкільна документація, розробляються відповідні анкети, обчислюються середні значення навчальних успіхів учнів випускних класів, визначається рейтинг школи в районі (місті).

В опитуванні беруть участь вчителі, учні, батьки, адміністрація, а також громадськість, не байдужа до результатів діяльності ЗНЗ.

Інноваційним в діяльності школи є фандрайзинг, маркетингово-моніторингові дослідження, оцінювання навчальних досягнень учнів за допомогою відносних балів, рейтингова оцінка школи, міжнародні зв'язки тощо.

Важливого значення набуває громадсько спрямоване управління ЗНЗ.



### 3.3.2. Методика оцінювання

Зміст програми підпорядковується меті та основним завданням атестації.

При визначенні змісту ми виходили з того, що результатом діяльності школи є отриманий рівень навчальних досягнень, соціальної адаптації випускників та рівень впливу школи на позитивний розвиток учнів. Результат роботи школи знаходиться в прямій залежності від повноти використання всіх можливостей для досягнення оптимального результату.

Тому в програмі атестації було виділено 3 модулі питань для оцінки роботи школи, а саме:

↪ визначення рівня можливостей для здійснення освітньої діяльності школи (I модуль);

↪ визначення рівня результативності діяльності школи (II модуль);

↪ визначення рівня діяльності школи щодо забезпечення конституційного права громадян на освіту, відповідність результатів цієї діяльності державним вимогам, (стандартам) (III модуль).

Кожний із трьох модулів включає основні питання, які підлягають вивченню (у програмі графа 3). Коло цих питань визначається законодавчою і нормативною базою діяльності загальноосвітніх навчальних закладів та потребами ринку. Для кожного питання в програмі визначається результат діяльності по кожній складовій частині процесу і джерела інформації, які надає школа для перевірки (в програмі графа 4).

Перший модуль «Визначення рівня можливостей навчально-виховного закладу для здійснення освітньої діяльності» передбачає перевірку таких питань:

↪ створення *системи управління* школою (пункти 1-5, при оцінюванні вираховується коефіцієнт, який позначається Ксу);

↪ організація *навчально-виховного процесу*, в тому числі умов для обов'язкової середньої освіти (пункти 6-13, коефіцієнт позначається Кнвп);

↪ організація роботи з *педагогами* (пункти 14 -17, коефіцієнт позначається Кпк);

↪ *матеріально-технічне забезпечення* навчально-виховного процесу (пункти

18-21, коефіцієнт позначається КМТЗ);

↳ організація роботи у системі  $\square$  *Школа - сім'я - соціальне середовище*  $\square$  (пункти 22-25, коефіцієнт позначається КШСС);

↳ сприяння вирішенню проблеми *соціального захисту*, адаптації, збереження і зміцнення здоров'я учнів та працівників школи (пункти 26-32, коефіцієнт позначається КСЗ).

Другий модуль «Визначення рівня результативності діяльності навчально-виховного закладу» включає такі питання:

↳ рівень та якість *навчальних досягнень випускників* (пункт 33, коефіцієнт позначається КНДВ)

↳ стан *соціальної адаптації учнів* (пункти 34-35, коефіцієнт позначається Ксау);

↳ виявлення ступеня *впливу школи* на позитивний розвиток учнів, формування соціально зрілої творчої особистості громадянина України (пункти 36, 37 коефіцієнт позначається Квш).

Третій модуль – «Вивчення рівня діяльності школи щодо забезпечення конституційного права громадян на освіту, відповідність результатів цієї діяльності державним вимогам та стандартам».

*Для оцінки результатів атестації пропонується система оцінювання на основі кваліметричного підходу.*

Кваліметричний підхід (квалі - якість, метро - виміряти) передбачає кількісний опис якості предметів або процесів. Основний метод кваліметрії - експертний. Зараз розвивається педагогічна кваліметрія, в основі якої лежить використання методів загальної кваліметрії в педагогічних вимірюваннях.

Частиною педагогічної кваліметрії є педагогічна експертиза. Це - сукупність процедур, необхідних для одержання колективної думки в формі експертного судження про педагогічний об'єкт. Теоретичну базу педагогічної експертизи становлять: 1) методи експертних оцінок, 2) методи соціологічних досліджень : анкетування і тестування.

Атестація загальноосвітньої школи полягає саме в проведенні педагогічної

експертизи можливостей і результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу на рівні державних вимог. Отже, при здійсненні атестації для процедур оцінювання природно використовувати методи педагогічної експертизи.

Так, з першої групи методів (експертних оцінок) краще застосовувати метод рейтингу (оціночної класифікації) та метод бальних оцінок. Другу групу методів доцільно використати повністю. При цьому запроваджується методика групової експертної оцінки (метод Дельфі), доцільність якої підтверджують результати багатьох експериментів, обґрунтовуючи гіпотезу про велику надійність колективної експертної думки в порівнянні з індивідуальною.

Рівень можливостей школи може оцінюватися за допомогою якісних показників, які визначилися в процесі аналізу нормативних документів, науково-педагогічної і методичної літератури з урахуванням педагогічного досвіду. Таким чином, складається стандарт можливостей школи здійснювати освітню діяльність (див. документальне оформлення атестації).

Для диференційованої оцінки виявлення стандартних показників запроваджувалася умовна оцінка в балах:

2 бали - повністю відповідає державним стандартам;

1 бал - частково відповідає державним стандартам;

0 балів - не відповідає державним стандартам .

Коефіцієнт (К) проявлення критеріїв стандарту у кожній складовій частині рівня можливостей школи підраховується як відношення суми фактично виставлених балів до їх максимальної кількості (враховується конкретна кількість показників у кожній складовій). Коефіцієнт можна нормувати від 0 до 1 і на цій основі співставляти з будь-якою шкалою оцінок.

Наприклад, перше питання  Створення системи управління школою  першого блоку  Визначення рівня можливостей навчально-виховного закладу для здійснення освітньої діяльності  включає п'ять пунктів: 1.1.1.Моделювання школи . 1.1.2.Планування роботи школи. 1.1.3.Структура школи . 1.1.4.Система органів управління школою. 1.1.5.Інформаційне забезпечення, документація

школи .

Користуючись умовною бальною оцінкою (див. вище) і критеріями, які наведені в графі 6 програми атестації , визначаємо бал для кожного пункту. Припустимо, що ми оцінили пункти питання таким чином: 1) - 1 бал (частково відповідає стандартам); 2) - 1 бал; 3) - 2 бали (повністю відповідає стандартам); 4) - 1 бал; 5) - 1 бал. Максимальна кількість балів п'яти пунктів - 10 (2бали\*5 пунктів).Сумарна кількість балів при оцінюванні кожного пункту становить :  $1+1+2+1+1=6$ . Тоді коефіцієнт відповідності системи управління (Ксу) буде дорівнювати :  $Ксу = 6 / 10 = 0,6$

Точно так підраховуються оцінки всіх інших питань, які вивчаються. Припустимо, що ми оцінили питання таким чином:

1.1. Створення системи управління школою -  $Ксу = 0,6$

1.2. Організація навчально-виховного процесу -  $Кнвп = 0,6$ .

1.3. Організація роботи з педагогічними кадрами -  $Кпк = 0,7$ .

1.4. Матеріально-технічне забезпечення навчально-виховного процесу -  $Кмтз = 0,5..$

1.5. Організація роботи у системі  $\square$ Школа - сім'я - соціальне середовище $\square$  -  $Кшсс = 0,8$ .

1.6. Сприяння вирішенню проблем соціального захисту, адаптації, збереження і зміцнення здоров'я учнів та працівників -  $Ксз = 0,5$ .

Для підвищення об'єктивності оцінювання методом експертної оцінки визначена вагомість кожного питання, а саме:

↪ коефіцієнт вагомості 1-го питання - 0,3;

↪ коефіцієнт вагомості 2-го питання - 0,2;

↪ коефіцієнт вагомості 3-го питання - 0,1;

↪ коефіцієнт вагомості 4-го питання - 0,1;

↪ коефіцієнт вагомості 5-го питання - 0,1;

↪ коефіцієнт вагомості 6-го питання - 0,2;

Підсумкове числове значення оцінки з кожного питання обраховується шляхом множення (К) цього питання на відповідний коефіцієнт вагомості. Так,

для першого питання підсумкова оцінка буде  $0,6 * 0,3 = \mathbf{0,18}$ . Так само підраховуються всі інші підсумкові оцінки:

↪ для 1-го питання - 0,18;

↪ для 2-го питання -  $0,6 * 0,2 = 0,12$ ;

↪ для 3-го питання -  $0,7 * 0,1 = 0,07$ ;

↪ для 4-го питання -  $0,5 * 0,1 = 0,05$ ;

↪ для 5-го питання -  $0,8 * 0,1 = 0,08$ ;

↪ для 6-го питання -  $0,5 * 0,2 = 0,1$  ;

Загальна кількісна оцінка якості діяльності школи з питань першого модуля (*можливості школи*) обраховується як середньовиважена арифметична залежність такого вигляду:  $K_{\text{мш}} = 0,18 + 0,12 + 0,07 + 0,05 + 0,08 + 0,1 = 0,6$ . Дослідження показують, що при  $K > 0,75$  система стає саморегульованою. При  $0,5 < K \leq 0,75$  система потребує цілеспрямованого зовнішнього коригування у поєднанні з саморегуляцією. При  $K < 0,5$  - система потребує жорсткого зовнішнього спрямування (бо не відповідає стандартам).

При вивченні питань 1 модулю доцільна така норма оцінки:  $K \leq 0,5$  - низький рівень;  $0,5 < K \leq 0,75$  - достатній рівень (середній);  $0,75 < K \leq 1,0$  - високий рівень.

Зіставляючи результуючу оцінку першого блоку питань атестації зі шкалою оцінок, визначаємо, що школа має *достатній рівень можливостей* для здійснення освітньої роботи.

При вивченні питань II модулю проводиться визначення рівня результативності діяльності загальноосвітнього навчального закладу за трьома складовими:

2.1. Рівень навчальних досягнень випускників:

2.1.1. рівень засвоєння змісту освіти;

2.1.2. якість засвоєння змісту освіти.

2.2. Рівень соціальної адаптації випускників:

2.2.1. характер поведінки учнів і орієнтації в оточуючому соціумі;

2.2.2. рівень правослухняності учнів.

### 2.3. Рівень впливу школи на розвиток особистості учнів.

Перше питання другого модулю складається з двох пунктів, а саме:

2.1.1. рівень засвоєння змісту освіти;

2.1.2. якість засвоєння змісту освіти.

Рівень засвоєння визначається рівневими завданнями з теми або розділу програми: завдання на репродуктивному (пригадати і відповісти), конструктивному (пригадати і перетворити у відповідності з завданням) та творчому (здійснити перенесення знань і умінь у нестандартну ситуацію) рівнях. Якщо учень виконує завдання тільки на репродуктивному рівні, то і рівень засвоєння змісту освіти репродуктивний. Якщо виконує завдання на репродуктивному і конструктивному рівнях, то рівень засвоєння – конструктивний. Якщо виконує на всіх трьох рівнях – рівень засвоєння творчий. Учень треба надати змогу виконувати завдання всіх трьох рівнів. Поступове виконання пов'язаних між собою завдань різних рівнів є показником системних знань. Виконання завдань більш високого рівня і невиконання завдань більш низького рівня - показник натренованих знань саме з цього питання або показник підказки, списування.

Якість засвоєння підраховується за допомогою коефіцієнта засвоєння  $K_z = a / p$ , де  $K_z$  – коефіцієнт засвоєння;  $a$  – кількість правильно виконаних учнем операцій та правильних теоретичних відповідей (знання і уміння, які сформовані в учня);  $p$  – кількість знань та умінь, якими повинний володіти учень, щоб виконати завдання.

Для того, щоб зробити відповідні підрахунки, треба скласти рівневі завдання і до кожного з них матрицю, яка вказує, якими саме знаннями та уміннями треба володіти, щоб відповісти на кожне питання. Кількість цих знань та умінь позначається  $-p$ . Кількість знань та умінь у правильних відповідях –  $a$ .

Наприклад, завдання конструктивного рівня з хімії (8кл.) «Напишіть хімічну формулу алюміній хлориду». До цього завдання складається матриця аналізу, яка відповідає на питання, що треба знати і вміти, щоб написати формулу алюміній хлориду.

*Треба знати* : хімічний знак алюмінію; хімічний знак хлору; порядок запису елементів у формулі; валентність алюмінію; валентність хлору; що таке найменше загальне кратне; правило підрахування індексів; порядок запису індексів.

*Треба уміти*: записати хімічний знак алюмінію; записати хімічний знак хлору; позначити валентність елементів; знайти найменше загальне кратне одиниць валентності; визначити індекси, користуючись правилом кратності; записати формулу.

Як бачимо, для виконання завдання треба знати 8 елементів знань і володіти 6-ма елементами умінь (виділення елементів умовне). Таким чином, у нашому випадку  $p$  дорівнює  $8+6 = 14$  ( $p = 14$ ). Припустимо, учень зробив такі записи :

III I

AlCl

При аналізі вираховуємо, що він володіє 8-и елементами знань та умінь (п'ять перших за списком елементів знань і три перших елементи умінь), отже,  $a = 8$ .

Тепер можна підрахувати коефіцієнт засвоєння.  $K_z = a / p = 8 / 14 = 0,57$ . Цей коефіцієнт свідчить про незасвоєння матеріалу. Звичайно, цей коефіцієнт відносний і відбиває «сиру» оцінку. Але для встановлення загальної тенденції він достатній.

Якість засвоєння підраховується на кожному рівні. Загальна оцінка стану підготовки учнів визначається таким чином:

1. Якщо коефіцієнт засвоєння  $K_z > 0,75$  , зміст освіти вважається засвоєним. Але якщо рівень засвоєння репродуктивний, то загальний рівень засвоєння – низький.
2. Якщо коефіцієнт засвоєння  $K_z > 0,75$  , а рівень конструктивний, то загальний рівень засвоєння – середній.
3. Якщо коефіцієнт засвоєння  $K_z > 0,75$  , а рівень – творчий, то загальний рівень засвоєння – високий.

Рівень загальноосвітньої підготовки учнів можна підрахувати і без проведення комісією тестування та контрольних робіт за підсумками року

(підсумкові оцінки) при визначенні рівня вимог учителя, який атестує учня ( за В. Симоновим).

2.2. Рівень соціальної адаптації випускників визначається як результуюча аналізу таких питань:

2.2.1. характер поведінки учнів і орієнтації в оточуючому соціумі;

2.2.2. рівень правослухняності учнів.

Перше питання досліджується шляхом аналізу матеріалів бесід, спостережень і результатів анкетування.

Анкетуючий вибирає кількість підкреслених відповідей, підсумовує їх і робить висновки, користуючись формулою:  $K_{соц} = n / N$ , де  $K_{соц}$  – соціальна адаптація,

$n$  – загальна кількість набраних балів,  $N$  – загальна кількість можливих балів за всі відповіді.

При  $0 < K \leq 0,5$  - низький рівень соціальної адаптації; при  $0,5 < K \leq 0,75$  – середній рівень соціальної адаптації; при  $0,75 < K \leq 1$  – високий рівень соціальної адаптації;

Рівень правослухняності учнів встановлюється при аналізі таких питань:

1. Скоєння учнями кримінальних правопорушень протягом останнього року.
2. Скоєння учнями адміністративних правопорушень протягом останнього року.
3. Наявність пропусків занять без поважних причин протягом останніх трьох років.
4. Наявність фактів псування учнями шкільного приміщення, меблів, обладнання.

І визначається за оціночною таблицею:

номер питання / рівнева оцінка

1	2	3	4	
Н	Н	Н	Н	високий рівень
Н	Н	П	Н	достатній рівень
Н	Н	Н	П	достатній рівень
Н	П	Н	Н	достатній рівень

При всіх інших варіантах рівень правослухняності учнів оцінюється як низький.



Рівень впливу школи на розвиток особистості учнів визначається підрахуванням відношення кількості набраних балів за відповіді до загальної можливої кількості балів при анкетуванні учнів, вчителів, батьків.

Визначення кінцевого результату атестації може проводитися шляхом обчислення результуючої визначених оцінок всіх складових діяльності школи. *Атестація здійснюється в 3 етапи.*

*Перший етап* – інформаційно-методична підготовка, яка передбачає знайомство колективу школи з метою, завданнями атестації, оцінювальною карткою, протоколами та методикою їх заповнення.

*Другий етап* складається з двох підетапів: самоатестації, яка проводиться шкільною атестаційною комісією за спеціальною методикою та зовнішньої експертизи. Спеціальна комісія проводить виміри 6<sup>ти</sup> вузлових питань I модулю та оцінювання питань II модулю. Після чого проводиться зіставлення одержаних результатів та робиться висновок.

*Третій етап* – заключний. Заповнюється акт, свідоцтво, проводяться наради з колективом школи.

- *Результатом атестації може бути визначення школи:* атестованою з відзнакою; атестованою; атестованою умовно; неатестованою.

Цікавою є методика самооцінки результатів шкільної освіти (<http://osvita.ua/school/theory/1787>).

Дана методика може бути запропонована вчителям школи як стартове дослідження у процесі розробки програми розвитку освітньої установи, проектування освітніх програм. Зміст опитування можна використовувати для внутрішнього моніторингу результатів шкільної інноваційної діяльності. Крім цього, дані, отримані за допомогою опитування, можуть бути представлені батькам учнів і соціальним партнерам школи як розгорнутий звіт про освітні результати. Оцініть досягнуті результати в балах – від 0 (даний результат не досягнутий узагалі) до 10 (досягнутий дуже добрий результат). При неможливості відповісти на запитання через відсутність необхідної інформації поставити знак запитання.

1. Охоплення навчанням в основній школі всіх дітей шкільного віку.
2. Збереження контингенту учнів (відсутність відсіву).
3. Створені: *санітарно-гігієнічні умови*, що відповідають установленим нормам, сприяють збереженню здоров'я учнів; *морально-психологічна атмосфера*, що забезпечує комфортні психологічні умови для учнів.
4. Школа забезпечує необхідну підготовку учнів: *до одержання професійної освіти; до подолання життєвих труднощів; до вибору професії, заснованого на розумінні ситуації на ринку праці й оцінки своїх можливостей; до трудової діяльності, заснованої на розумінні вимог, що пред'являються людині в будь-якій сфері трудової діяльності, та здатності виконувати ці вимоги; до ділового співробітництва з іншими людьми; до використання вільного часу, що сприяє розвитку особистості; до свідомої участі у громадсько-політичному житті; до створення родини.*
5. Школа формує в учнів потребу в самоосвіті.
6. Випускники школи орієнтуються: *у політичному устрої, регіональних і місцевих органах управління; у прийнятих нормах моралі, дотримуються норм і правил поведінки; у цінностях світової та вітчизняної культури, у тому числі у пам'ятниках і центрах культури свого середовища проживання.*
7. Випускники школи: *підготовлені до діалогу в незнайомій ситуації;*
  - *здатні оцінити з естетичної точки зору твори мистецтва (образотворчого, музичного, монументального, літературного, театрального тощо); прагнуть дотримуватися санітарно-гігієнічних норм і правил, можуть надати першу медичну допомогу собі й іншим, знають норми здорового способу життя; можуть самостійно вирішувати побутові проблеми, пов'язані з веденням домашнього господарства; виявляють цікавість до проблем особистісного самовизначення та визначення свого ставлення до різних явищ культури; знайомі з деякими книгами з окремих питань гуманітарної культури (філософія, психологія, мистецтво, історія тощо); при оцінці різних явищ культури та громадського життя можуть сформулювати критерії оцінки; володіють міждисциплінарними поняттями (наприклад, система, розвиток, проблема, явище*

й т. п.) і можуть використовувати ці поняття при рішенні пізнавальних проблем; *можуть проаналізувати* свої здібності в різних сферах професійної діяльності; у галузі знань, яку вони вибрали для професійної освіти; *виявляють цікавість* до світоглядних проблем (до зіставлення наукових поглядів, творчих позицій); *можуть самостійно* виконати невелике дослідження (творчу роботу).

(Примітка. Укажіть 1-2 особистісні якості, які школа найбільш успішно формує у своїх учнів і які мають важливе значення для самореалізації на цьому етапі особистісного розвитку.)

Ми можемо запропонувати здійснити самооцінювання за такими результатами діяльності школи:

1. Рівень оволодіння учнями випускних класів ключовими компетентностями.
2. Рівень вихованості учнів (результати виховних досягнень).
3. Стійкий розвиток професійної компетентності учителів.
4. Стійкий розвиток управлінської компетентності адміністрації.
5. Позитивне ставлення до школи батьків і громадськості.
6. Рейтинг школи на ринку освітніх послуг.
7. Самовизначеність випускників, позитивна динаміка їх зайнятості (продовжують вчитися або працюють).

Рівень оволодіння учнями випускних класів ключовими компетентностями можна визначити за допомогою спеціально розроблених завдань та анкет, опитувальників, бесід. Визначається такий перелік ключових компетентностей у навчанні: уміння самостійно здобувати знання, оволодівати навичками; громадянська, загальнокультурна, інформаційна, соціальна, здоров'язберігаюча. Ці компетентності деталізуються у комплекс знань, умінь, навичок, цінностей, ставлень, здатностей за навчальними галузями і життєвими сферами учнів.

Результати виховних досягнень учнів можна перевірити, використовуючи той самий інструментарій, що і в першому випадку. Крім того, треба використовувати ситуативні завдання. Бажано виявити такі якості учнів:

1. Сформованість ставлення учнів до Батьківщини, суспільства, сім'ї, себе, людей, природи, мистецтва, праці.

2. Культура поведінки учнів.
3. Зовнішній вигляд та охайність.
4. Громадська активність учнівської молоді.
5. Стиль стосунків між учнями в навчальному закладі, класі, групі, гуртку.
6. Ставлення учнів до навчання в залежності від рівня їх здібностей.
7. Рівень сформованості в учнів, навичок морального етикету.
8. Рівень духовно-морального виховання випускників навчального закладу.
9. Уміння і прагнення до пізнання, прояву й реалізації своїх здібностей.
10. Креативність учнів, наявність високих досягнень в одному чи декількох видах діяльності.
11. Вибір моральних форм і способів самореалізації і самоствердження.
12. Наявність позитивної самооцінки, впевненості в своїх силах і можливостях.
13. Сформованість цілісного світоглядного мислення учнів (світопізнання, світобачення, світовідчуття).

Для виявлення стійкого розвитку професійної компетентності учителів і адміністрації користуються спеціально розробленими кваліметричними таблицями, основу яких створюють вимоги нормативних документів, а також учасників навчально-виховного процесу і представників соціуму. Вимірювання проводяться не менше двох разів на рік, крім того, використовуються спостереження, опитування, інтерв'ю. Позитивна динаміка змін вказуватиме на стійкий розвиток професійної компетентності.

Позитивне ставлення до школи батьків і громадськості вивчається шляхом анкетування або опитування. Як правило, задають декілька питань: чи подобається Вам школа? Чи задоволені Ви, що Ваша дитина навчається саме в цій школі? Чи є побажання щодо поліпшення справ у школі? , ін.

Рейтинг школи визначається на районному, міському або обласному рівнях за спеціально розробленим інструментарієм.

Показниками самовизначеності й конкурентоздатності випускників є позитивна динаміка їх зайнятості. Вони після закінчення школи продовжують

вчитися або працюють.

Як бачимо, крім запропонованих нами, є ще методики здійснення оцінювання та самооцінювання результатів діяльності ЗНЗ. Результатами діяльності школи визначаються: позитивні результати навчальних та виховних досягнень учнів; позитивна динаміка рівня сформованості професійних компетентностей педагогічних працівників; позитивне ставлення до школи всіх учасників навчально-виховного процесу, батьків та громадськості; життєва/професійна самовизначеність випускників.

## РЕЗЮМЕ

У розділі описано основні напрями діяльності загальноосвітніх навчальних закладів у контексті законів України, які її регламентують. Виявлено, що керівник школи має управляти закладом, здійснюючи прийом учнів до навчання; комплектування класів; планування діяльності педагогічного, учнівського й батьківського колективів; організацію навчально-виховного процесу, координацію діяльності всіх його учасників; управлінські функції; збереження й поповнення матеріально-технічної бази; фінансово-господарську діяльність, встановлення й підтримку міжнародних зв'язків; підготовчу роботу до основної форми державного контролю – атестації ЗНЗ.

Нормативна база оцінювання діяльності загальноосвітнього навчального закладу представлена Законами України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», Наказами МОНУ «Про порядок державної атестації загальноосвітніх, дошкільних та позашкільних навчальних закладів», «Про затвердження Орієнтовних критеріїв оцінювання діяльності загальноосвітніх навчальних закладів».

Останній документ пропонує оцінювання діяльності загальноосвітніх навчальних закладів проводити за такими напрямками: *організація* навчально-виховного процесу; *ефективність* навчально-виховного процесу; *управління* навчальним закладом; *соціальний* захист, збереження, зміцнення здоров'я учнів та

працівників закладу.

Огляд літературних джерел та аналіз сучасної ситуації впевнив у тому, що існуюча нормативна база атестації потребує осучаснення.

Тому нами запропонована кваліметрична модель оцінювання результатів діяльності ЗНЗ з урахуванням сучасної ситуації в освітній сфері суспільства. Для зручності використання цієї моделі подані методика оцінювання та деякі методики самооцінювання результатів діяльності школи.

Під результатом діяльності школи ми розуміємо продукти її навчальної, виховної та розвивальної роботи, яка охоплює всіх учасників освітнього процесу, а саме: позитивні результати навчальних та виховних досягнень учнів; позитивну динаміку рівня сформованості професійних компетентностей педагогічних працівників, у т.ч. керівників школи; позитивне ставлення до школи всіх учасників навчально-виховного процесу, батьків та громадськості; життєва/професійна самовизначеність випускників.

Керівнику ЗНЗ для прогнозування своєї діяльності, успішного здійснення організації та управління навчально-виховним процесом, необхідно аналізувати тенденції, процеси, що відбуваються у суспільному житті країни, досконало знати внутрішні потенційні можливості і ресурси свого навчального закладу, опиратися на оптимальний об'єм і зміст регіонального компонента, використовуючи найбільш раціональне й оптимальне для даного закладу та мати чіткі механізми здійснення контролю і моніторингу.

Предметом контролю є загальноосвітній навчальний заклад. Тому, готуючи керівника до оцінювання результатів діяльності школи, необхідно навчити його виявляти результат роботи закладу з кожного зазначеного вище напрямку та оволодіти процесами виокремлення критеріїв, показників і розробки інструментальної основи оцінювання виділених результатів.

Таким чином при моделюванні процесу підготовки керівників районного та шкільного рівнів до оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу, необхідно включити у зміст навчання розгляд всіх напрямів діяльності школи, їх результатів, сутність і технологію їх оцінювання.

### **ЧАСТИНА 3**

## **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДГОТОВКИ КЕРІВНИКІВ ДО ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

### **РОЗДІЛ 4**

## **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ПІДГОТОВКИ КЕРІВНИКІВ ДО ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ЗНЗ**

### **4.1 Зміст і структура підготовки керівників районного і шкільного рівнів до оцінювання результатів діяльності ЗНЗ**

Змістом підготовки керівників системи загальної середньої освіти до оцінювання результатів діяльності школи на районному та шкільному рівнях є теорія діяльності навчального закладу й методика оцінювання її результатів. Виходячи з аналізу літературних джерел, визначимо: знання й уміння, необхідні для організації діяльності школи; результати цієї діяльності; критерії та показники їх прояву; етапи підготовки керівників до оцінювання результатів діяльності ЗНЗ.

Навчальні заклади будь-якого типу і рівня акредитації з позицій системного аналізу мають спільні ознаки, оскільки об'єктом їх діяльності є особистість, а предметом процес її інтелектуального, духовного, морального і професійного становлення і розвитку.

Головними структурними складовими загальноосвітніх навчальних закладів є: учнівські та педагогічні колективи, навчально-виховний процес, матеріальна база, обслуговуючий (технічний) персонал і управління, які в свою чергу мають цілісну природу (є підсистемами) та відповідні системні ознаки.

Кожна структурна складова (підсистема) навчального закладу поділяється на відповідні елементи, що також мають системний характер, але меншій за рівнем і змістом по відношенню до систем часткою яких вони є. Так структурна

складова навчальних закладів – навчально-виховний процес містить у собі такі головні елементи: зміст, форми та методи, процес навчання, організацію, навчально-матеріальну базу, суб'єктів та об'єктів навчання тощо, які в свою чергу мають системні ознаки і поділяються на відповідні елементи. Умовною межею граничного поділу, найменшим елементом в організації навчального процесу, наприклад, є урок, лекція, семінар, практичне заняття тощо з конкретної теми загального курсу.

Оволодіння системним поглядом на оточуюче середовище, явища та процеси, які в ньому відбуваються, системний підхід є об'єктивно необхідною методологічною складовою теоретичної та практичної діяльності. Застосування системного підходу та його похідних: системно-функціонального, системно-структурного, системно-історичного тощо у процесі управління навчальним закладом є основою ефективного вирішення проблем і завдань, які виникають на шляху досягнення головної мети, що стоїть перед ЗНЗ і обумовлена потребами суспільства на конкретно-історичному етапі розвитку держави.

На те, що управління навчальним закладом є динамічною системою, вказують його сутнісні характеристики, які є спільними для всіх складних соціальних систем, але в кожному випадку мають свої особливості, що відбивають специфіку конкретної цілісності. Насамперед управління ЗНЗ має чітке цільове призначення – організацію ефективного функціонування, попередження руйнівних явищ, стабілізацію системи, до якої воно належить, тобто навчального закладу з усіма його структурними компонентами. Найважливішими завданнями при цьому є: аналітично обґрунтоване визначення та чітке формулювання цілей і завдань діяльності керованої та керуючої підсистем; забезпечення умов ефективного та стабільного функціонування керованого складного об'єкта (керованої підсистеми); організація праці спрямованої на досягнення поставлених цілей та виконання відповідних завдань; оптимізація та стимулювання розвитку системи ЗНЗ відповідно до потреб суспільства; недопущення та попередження застійних явищ, підтримка в системі високого рівня цілісності шляхом своєчасного регулювання діяльності



педагогічного колективу; залучення громадських сил до участі у вирішенні проблем та завдань, що стоять перед школою; удосконалення підсистеми управління в цілому та його керівної складової.

Головним призначенням, метою і завданнями керівної підсистеми (адміністрації школи) є створення системи управління і забезпечення її ефективної діяльності. Це досягається завдяки процесам управлінського впливу на керовану підсистему (вчителі, учні, техперсонал, процеси навчання, виховання та ін.). Види та форми діяльності керівника у процесі спеціалізації управлінської праці дістали назву загальних функцій управління або функцій універсального управлінського циклу. Такими функціями, зокрема, є: розробка та прийняття управлінських рішень; прогнозування; планування; організація виконання рішень; здійснення зворотного зв'язку; контроль; аналіз (педагогічний аналіз результатів контролю); координування та регулювання всіх дій і процесів; стимулювання діяльності працівників; збирання та перетворення інформації; оцінювання підсумків та корекція діяльності окремих ланок і всієї системи ЗНЗ; адаптація до змін в оточуючому середовищі та суспільстві.

Обов'язковою умовою наукового управління є якісне виконання керівництвом навчального закладу всіх без винятку перелічених функцій послідовно і взаємопов'язано, а не ізольовано одна від одної. У процесі діяльності результати, отримані від однієї функції, мають трансформуватися іншими, використовуватися ними для виконання завдань своєї діяльності. Наприклад, результати роботи функції планування мають бути основою для роботи функції організації виконання рішень; результати поточного внутрішнього контролю мають бути використані функцією педагогічного аналізу, а через неї – функцією координування, регулювання, здійснення якої має привести до кінцевих результатів взаємозв'язаного виконання функцій управління в цілому. Якщо з цього ланцюжка випаде тільки одна якась функція або буде виконана неякісно, це неминуче позначиться на ефективності всього управління.

Взаємодія функцій всередині процесу управління підпорядковується

об'єктивній логіці протікання управлінського процесу, який має циклічний характер, тобто складається з безлічі відносно замкнених управлінських циклів<sup>1</sup>. Мета – результат – мета, і так до нескінченності – такою є картина кільцевої структури управління.

Управлінський цикл – це спіральовидний повторюваний процес здійснення цілісної системи цілеспрямованих, взаємодіючих управлінських функцій, виконуваних одночасно або у деякій логічній послідовності, обмежених певними предметно-просторовими та часовими рамками, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування та розвитку педагогічного процесу.

Внаслідок взаємодії елементів (управлінських функцій) в управлінні як системі з'являються цілісні, інтегративні властивості. Вони мають прояв у результативності управління – здатності організувати, забезпечити ефективне функціонування та прогресивний розвиток керованої підсистеми, що не притаманно жодній окремій управлінській функції або елементу.

Інтегрований результат взаємодії виконаних на певному рівні усіх функцій управління зумовлює цілісність даного системного процесу.

Рівень цілісності управління як системного об'єкта не є стабільною величиною. Він також залежить (крім головного, щойно вказаного вище) від багатьох внутрішніх та зовнішніх чинників: індивідуальних (субстратних) якостей суб'єктів управління, систематичного підвищення ними кваліфікації, узгодженості їхніх управлінських дій та дотримання єдиних принципів управління, взаємин з відповідним керуючим органом (райВО, міськУО тощо), рівня керованості педагогічного колективу, фінансування та інших базових умов.

Системний аналіз управління та керівництва дозволяє зробити такі висновки.

Керівники ЗСО/ЗНЗ в одній особі поєднують ролі керівників та управлінця. Як керівники вони мають вміти здійснювати «жорстке» керівництво поточним функціонуванням, а як управлінці – співорганізовувати

---

<sup>1</sup> *Примітка:* Від загальних функцій управління слід відрізнити спеціальні функції, що являють собою посадові обов'язки керівників, які визначаються нормативно-інструктивними документами, статутом навчального закладу, відповідними наказами. Такі функції відображають посадово-функціональну компетенцію керівника або інших працівників.

процеси, що відбуваються в освіті/установі, передусім процеси її розвитку, підготовки до чергового практичного кроку по шляху розвитку, визрівання спільної громадської думки, готової активно підтримати ідеї розвитку.

Прогресивний розвиток ЗСО/ЗНЗ має відбуватися дискретно та стрибкоподібно. Найбільш сприятливим і результативним для навчально-виховного процесу є перебування установи в режимі функціонування. Тому знаходження її у режимі розвитку повинно обмежуватись тим часом, який необхідний для досягнення цілей розвитку, після чого навчальний заклад треба знову і негайно повернути до режиму стабільного функціонування.

Жорстке керівництво функціонуванням не суперечить принципам демократії, але широкий простір для розгортання демократичних процесів у ЗСО/ЗНЗ відкриває тільки управління розвитком. Керівникам ЗСО/ЗНЗ важливо так співорганізувати саморух творчої думки педагогів, щоб необхідні для установи рішення заздалегідь одержували масову підтримку в свідомості педколективу, сприймалися ним як свої власні.

Для оптимального управління ЗСО/ЗНЗ керівники мають знати теорію управління, теорію систем, завдання загальної середньої освіти, закономірності, принципи, функції управлінської діяльності і управління ЗСО/ЗНЗ. Крім того, в своїй діяльності керівники мають керуватися чинним законодавством у сфері загальної середньої освіти, знаннями та навичками з психології управління, юридичних основ управління, дидактики, теорії виховання, загальної педагогіки, соціології, інформаційних технологій тощо.

З позицій компетентнісного підходу керівники ЗСО/ЗНЗ мають володіти фаховою (управлінською) компетентністю, що включає: узагальнені знання, вміння й навички; ціннісні орієнтації, здібності, риси характеру, готовність до здійснення управлінської діяльності; досвіду, що дозволяє керівникам використовувати власний потенціал, здійснювати складні культуровідповідні види діяльності, оперативно й успішно адаптуватися в постійно змінюваному суспільстві і професійній діяльності. Крім цієї основної компетентності, керівники мають розширювати професійний профіль, доповнюючи такі ключові

компетентності, як: ціннісно-орієнтаційна, загальнокультурна, пізнавальна, інформаційно-комунікативна, професійна, соціальна, особистісного самовдосконалення.

Важливою залишається оцінна функція керівників ЗСО/ЗНЗ. Для набуття відповідної компетентності керівники мають опанувати теоретичними основами оцінювання та сформувані готовність до самооцінювання результатів діяльності закладу загальної середньої освіти. Для цього структурними складовими змісту навчання на курсах підвищення кваліфікації мають бути такі питання: оцінювання ефективності управління загальноосвітнім навчальним закладом; теоретичні основи педагогічного оцінювання; зовнішнє стандартизоване тестування тощо.

Ураховуючи, що ми визначили результатами діяльності ЗНЗ навчальні та виховні успіхи учнів, життєву/професійну самовизначеність випускників, позитивну динаміку розвитку професійної компетентності педагогічних працівників школи, у т.ч. її керівників, позитивне ставлення до школи всіх учасників навчально-виховного процесу, батьків, громадськості тощо, ми виокремили складові змісту підготовки керівників районного і шкільного рівнів до оцінювання результатів її діяльності.

До керівників районного рівня управління загальною середньою освітою відносяться начальники (завідуючі) управлінь (відділів) освіти районних державних адміністрацій, їх заступники й спеціалісти з різних напрямів організації ЗСО. У контексті нашого дослідження ми виокремлюємо саме спеціалістів, оскільки за посадовими обов'язками їм належить робота з координації діяльності ЗНЗ району й атестації шкіл.

Посада спеціаліста рай(міськ) відділу (управління) освіти належить до соціально-професійної групи, яка має певну своєрідність соціально-психологічних властивостей, що накладають відбиток на відношення до державної служби, цілей і завдань професійної діяльності, методів роботи. Особи, що претендують на цю посаду, проходять конкурсний відбір згідно Закону «Про державну службу» і займають посади «спеціаліста», « провідного спеціаліста»,

«головного спеціаліста» в залежності від рівня професійної компетентності.

Як правило, за фахом це педагогічні працівники, які мають досвід управлінської діяльності. Спеціаліст рай(міськ) відділу (управління) освіти наділений широким спектром функціональних обов'язків. Конкретні обов'язки та права спеціаліста рай(міськ)відділу освіти визначаються на основі типових кваліфікаційних характеристик держслужбовця і відображаються у посадових положеннях та інструкціях, що затверджуються начальником відділу освіти. В силу цього не може бути єдиної моделі розподілу функціонально-посадових обов'язків спеціаліста рай(міськ) відділу (управління) освіти. Проте, у процедурі атестації ЗНЗ беруть участь, як правило, переважна більшість/або повністю штат держслужбовців. Тому, для підготовки керівників районного рівня до оцінювання результатів діяльності школи розробляються навчальні плани, які в основній частині збігаються з навчальними планами керівників ЗНЗ з цього питання. Відмінність полягає у змісті фахового модулю, який охоплює питання державної служби.

Зміст навчально-тематичного плану підвищення кваліфікації спеціалістів управлінь освіти визначений на основі встановлення обсягу й рівня засвоєння умінь і знань, що необхідні для успішного виконання професійних обов'язків на займаній посаді чи посаді, на яку планується призначити особу, і з'ясування змісту фахової компетентності, що є результатом, переважно, професійного і життєвого досвіду, самоосвіти, здобуття повної вищої освіти у вищих навчальних закладах і навчання у закладах післядипломної освіти. Для цього здійснюється попереднє вивчення та оцінка потреб майбутніх слухачів та узгодження їх з потребами органів державної влади і суспільства в цілому. Крім того, відбір змісту навчання здійснюється на основі аналізу документів, які регламентують питання діяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування, їх структурних підрозділів, типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад, посадових інструкцій державних службовців, даних про їх завдання і функції, одержаних у процесі спостережень за роботою, аналізу продуктів діяльності, бесід, інтерв'ю, анкетувань тощо.

Для підготовки керівників районного рівня до оцінювання діяльності ЗНЗ визначено такі структурні та змістові модулі:

**Модуль 1.** Організація державного управління та державної служби в Україні: ЗМ 1.1. Структура державного устрою України; ЗМ 1.2. Принципи та функції державного управління; ЗМ 1.3. Теоретичні та нормативні основи державної служби; ЗМ 1.4. Типи і класифікація посад та рангів державних службовців. Правовий статус державних службовців.

**Модуль 2.** Методологічні аспекти управління освітою в Україні: ЗМ 2.1. Нормативно-правове забезпечення діяльності навчальних закладів і освітніх установ в умовах реформування та євроінтеграції; ЗМ 2.2. Екологічні та організаційні умови безпечної життєдіяльності учасників освітнього процесу; ЗМ 2.3. Основи інноваційно-інвестиційної політики України; ЗМ 2.4. Організація участі громадськості у процесі прийняття рішень органами влади.

**Модуль 3.** Теоретичні та нормативно-правові основи оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу: ЗМ 3.1. Нормативно-правове забезпечення оцінювання діяльності ЗНЗ; ЗМ 3.2. Теоретичні засади оцінювання діяльності ЗНЗ; ЗМ 3.3. Напрями та результати діяльності загальноосвітнього навчального закладу, які підлягають оцінюванню.

**Модуль 4** Методичні основи оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу: ЗМ 4.1. Особливості оцінювання результатів діяльності ЗНЗ на районному та шкільному рівнях; ЗМ 4.2. Методи і засоби оцінювання результатів діяльності ЗНЗ.

**Модуль 5.** Критеріальна основа та інструментарій оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу: ЗМ 5.1. Критерії оцінювання результатів діяльності ЗНЗ та особливості їх впровадження в практику. ЗМ 5.2. Розробка інструментарію оцінювання результатів діяльності ЗНЗ на основі кваліметричного підходу.

**Модуль 6.** Використання інформаційно-комунікаційних технологій для оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу: ЗМ 6.1. Технологія розробки кваліметричної моделі визначення ступеня впливу

школи на розвиток учнів та їх підготовку до самостійного життя за допомогою табличного процесора Excel; ЗМ 6.2. Оцінювання рівня навчальних досягнень учнів на основі ІКТ; ЗМ 6.3. Оцінювання ступеня позитивного ставлення до школи з боку батьків, учителів, учнів, мешканців мікрорайону з використанням ІКТ; Визначення рейтингу школи в районі; ЗМ 6.4. Визначення рівня діяльності школи відповідно до державних стандартів – ступінь спроможності школи здійснювати освітню діяльність на рівні державних стандартів і вимог.

На основі виділеного змісту нами розроблений Навчальний план підвищення кваліфікації спеціалістів відділів (управлінь) освіти районних державних адміністрацій і міськвиконкомів з питань загальної середньої освіти та оцінювання результатів діяльності загальноосвітніх навчальних закладів (дод. А).

Навчання може бути організованим за очно-дистанційною формою або за денною формою при проведенні тематичних курсів підвищення кваліфікації державних службовців.

Для підвищення кваліфікації директорів ЗНЗ ми обрали очно-дистанційну форму навчання й кредитно-модульну систему організації навчального процесу.

Тому у змісті виділяємо модулі – М та змістові модулі – ЗМ. Структура змісту навчального матеріалу має такий вигляд.

### **I-й етап:**

**Модуль 1.** Теоретичні та нормативно-правові основи оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу. ЗМ 1.1 – Загальноосвітній навчальний заклад як об'єкт оцінювання. ЗМ 1.2. – Нормативно – правове забезпечення оцінювання діяльності загальноосвітнього навчального закладу. ЗМ 1.3. – Теоретичні засади оцінювання діяльності загальноосвітнього навчального закладу. ЗМ 1.4. – Напрями та результати діяльності загальноосвітнього навчального закладу, які підлягають оцінюванню.

**Модуль 2** Методичні основи оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу. ЗМ 2.1. – Особливості оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу на районному та шкільному рівнях. ЗМ 2.2. – Методи і засоби оцінювання результатів діяльності

загальноосвітнього навчального закладу.

**Модуль 3.** Критеріальна основа та інструментарій оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу. ЗМ 3.1. Критерії оцінювання результатів діяльності ЗНЗ та особливості їх впровадження в практику. ЗМ 3.2. Розробка інструментарію оцінювання результатів діяльності ЗНЗ на основі кваліметричного підходу.

**Модуль 4.** Використання інформаційно-комунікаційних технологій. ЗМ 4.1. – Автоматизація оцінювальних процедур за допомогою табличного процесора Excel. ЗМ 4.2. – Застосування Інтернет-ресурсів у процесі оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу. ЗМ 4.3. – Управління якістю результатів освітнього процесу в ЗНЗ. ЗМ 4.4. – Управління розвитком системи виховної роботи в ЗНЗ. ЗМ 4.5. – Фінансування навчального закладу: проблеми та можливості їх розв'язання.

Спецкурс за вибором. Для спецкурсів можуть бути запропоновані такі теми: Управління навчальним закладом; Адаптивне управління; Використання факторно-критеріальних моделей в діяльності керівника закладу освіти; Оцінювання результатів діяльності школи за допомогою кваліметричної моделі, побудованої в табличному процесорі Excel, ін.

## **II етап:**

**Модуль 2.** Методичні основи оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу

ЗМ 2.3. Зміст Програми оцінювання результатів діяльності ЗНЗ.

ЗМ 2.4. Особливості організації вивчення результатів діяльності ЗНЗ на шкільному рівні.

ЗМ 2.5. Адаптація кваліметричних моделей діяльності учнів, учителів, керівників, загальноосвітнього навчального закладу до особливостей та умов школи, результати діяльності якої підлягають оцінюванню.

ЗМ 2.6. Інформаційно-освітнє середовище для індивідуальної та екстернатної форм навчання з використанням ІКТ та Інтернету.

ЗМ 2.7. Оцінювання фінансового забезпечення діяльності ЗНЗ.



ЗМ 2.8. Технологія самооцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу.

**Модуль 3.** Критеріальна основа та інструментарій оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу.

**Модуль 4.** Використання інформаційно-комунікаційних технологій для оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу.

### **III етап:**

**Модуль 1.** Теоретичні та нормативно-правові основи оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу.

ЗМ 1.5. Оцінювання результатів забезпечення соціальної захищеності адаптації, збереження та зміцнення здоров'я учасників освітнього процесу.

ЗМ 1.6. Визначення ступеня громадської спрямованості управління ЗНЗ.

ЗМ 1.7. Зв'язки з батьками і громадськістю (PR) як ефективний засіб формування позитивного іміджу закладу освіти та його рейтингу на ринку освітніх послуг.

ЗМ 1.8. Оцінювання результату моніторингово-маркетингової діяльності в ЗНЗ.

**Модуль 3.** Критеріальна основа та інструментарій оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу.

ЗМ 3.3. Розробка інструментарію оцінювання розвитку особистості учнів на основі кваліметричного підходу.

**Модуль 4.** Використання інформаційно-комунікаційних технологій для оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу.

ЗМ 4.6. Визначення рівня правослухняності учнів, характеру їх поведінки і орієнтації в оточуючому середовищі за допомогою ІКТ.

ЗМ 4.7. Технологія розробки кваліметричної моделі визначення ступеня впливу школи на розвиток учнів та їх підготовку до самостійного життя за допомогою табличного процесора Excel.

ЗМ 4.8. Оцінювання ступеня позитивного ставлення до школи з боку батьків, учителів, учнів, мешканців мікрорайону з використанням ІКТ.

#### ЗМ 4.9. Оцінювання рівня навчальних досягнень учнів на основі ІКТ.

На основі виділеного змісту ми розробили і пропонуємо Навчально-тематичний план підвищення кваліфікації директорів (резерв директорів) загальноосвітніх навчальних закладів з проблем управлінської діяльності та оцінювання результатів діяльності загальноосвітніх навчальних закладів (дод. Б).

Процес навчання за очно-дистанційною формою здійснюється в три етапи: I-й етап – організаційно-настановна сесія; II-й етап – дистанційний; III-й етап – залікова сесія.

Основними видами педагогічного контролю є: вхідний; поточний; вихідний і самоконтроль; підсумкова атестація, що мають на меті визначення відповідності рівня фактичної підготовки слухача вимогам програм підвищення кваліфікації.

За результатами підсумкової атестації слухачеві видається посвідчення державного зразка.

#### **4.2. Модель підготовки керівників районного і шкільного рівнів до оцінювання результатів діяльності ЗНЗ**

Післядипломна освіта, як пріоритетна галузь неперервної освіти, потребує розв'язання комплексу перетворюючих завдань, серед яких важливішим є наукова розробка моделі підвищення фахової кваліфікації керівників ЗСО в інститутах післядипломної педагогічної освіти на основі компетентнісного підходу.

Для обґрунтування змісту даної моделі конкретизуємо поняття “*моделювання*” та “*модель*”. Зокрема, *моделювання* (від лат. *modulus* – міра, мірило, зразок) – це опосередковане дослідження характеристик об'єкта, за якого вивчається не сам об'єкт, а певна всі його функціональні зв'язки на основі певної подібності моделі і об'єкта<sup>1</sup>. *Модель* – це система елементів, що відтворює певні сторони, зв'язки, функції об'єкта з метою пояснення тих чи інших його

<sup>1</sup> Філософський словник. / За ред. В.І.Шанкарука. – 2-е вид., перероб. з доп. – К.: Голов. ред. УРЕ, 1986, с. 190. – загальна кількість сторінок – 800 с.

властивостей<sup>1</sup>. В іншому значенні – це “досліджуваний об’єкт, представлений у найбільш загальному вигляді” [113, с. 175].

У нашому дослідженні моделювання розглядається як специфічний метод вивчення спеціально організованих об’єктів системи післядипломної педагогічної освіти, а модель – як засіб пізнання, узагальнення та відтворення окремих елементів даної системи в умовах підвищення кваліфікації керівників ЗСО.

На основі аналізу праць вітчизняних і зарубіжних учених з проблем моделювання педагогічних процесів і об’єктів (Б. Ананьєв [2], В. Афанасьєв [3], В. Бондар [7], Л. Даниленко [19], Г. Єльнікова [32], Л. Калініна [43], Н. Кузьміна [60], В. Маслов [68], В. Олійник [85], В. Пікельна [95], та ін.), вивчення та узагальнення навчально-методичних матеріалів обласних інститутів післядипломної освіти нами розроблено модель підготовки керівників районного та шкільного рівнів в обласних та Центральному ІППО УМО НАПН України.

При конструюванні моделі використано загальнометодологічний принцип, який полягає в переході від емпіричного пізнання об’єкту дослідження до теоретичного, коли розвиток і функціонування наукового знання здійснюється на двох рівнях – емпіричному і теоретичному як відносно самостійних з постановкою відповідних дослідницьких задач і добором доцільних методів їх розв’язання та узагальнення. У такий спосіб методи наукового дослідження виступають як способи отримання наукової інформації про внутрішню структуру, залежності, механізми розвитку і побудови моделі [22]. Завдяки цьому модель розроблено як таку, що відповідає методології і принципам організації та функціонування системи підвищення кваліфікації керівників ЗСО в умовах формування нового змісту їх підготовки як управлінців-професіоналів, готових до оцінювання результатів діяльності ЗНЗ.

З цієї позиції важливим напрямом роботи на рівні емпіричного знання стало проведення аналізу і відбору первинних фактів функціонування системи підвищення кваліфікації керівників навчальних закладів, з’ясування факторів

---

<sup>1</sup> Філософський словник. / За ред. В.І.Шанкарука. – 2-е вид., перероб. з доп. – К.: Голов. ред. УРЕ, 1986, с. 189. – загальна кількість сторінок – 800 с.

впливу на її стан, виявлення зовнішніх зв'язків між ними та емпіричних залежностей на рівні навчальної діяльності інститутів післядипломної педагогічної освіти. Нами, зокрема, вивчалися такі об'єкти, як: законодавчі та нормативні документи, навчальні плани, навчальні програми, навчально-методичні матеріали, що впроваджуються в ЦППО та обласних інститутах післядипломної педагогічної освіти в процесі підвищення кваліфікації керівників ЗНЗ. При переході від емпіричного рівня до теоретичного відбувався процес абстрагування від усього другорядного, розкриття суттєвих закономірностей підвищення управлінської кваліфікації керівників ЗНЗ і виділення на цій основі позитивних якостей і характеристик моделі, якій ми намагалися надати цілісності, концептуальної єдності елементів, логічної завершеності.

Науково-методичне забезпечення моделі досягнуто на основі застосування принципу структурного розподілу управлінських знань, умінь і навичок керівників ЗСО, за основу якого взято знанієво-професіографічний підхід, зумовлений змістом та завданнями діяльності, функціональних обов'язків керівників ЗСО районного та шкільного рівнів і пов'язано із питанням змісту його підготовки та підвищення кваліфікації в інститутах післядипломної педагогічної освіти.

Правомірність такого підходу підтверджують наукові праці В.Бондаря [7], Л. Даниленко [21], Г.Єльнікової [30], Л. Карамушки [45], В. Кричевського [59], О. Мармази [66], В. Маслова [68-69], В. Мельник [72], В. Пікельної [95], В. Пуцова [99], Г. Федорова [128].

Зокрема, В. Пуцов довів необхідність оволодіння в процесі підвищення кваліфікації методологічними, нормативно-законодавчими, загально-теоретичними, організаційно-педагогічними знаннями та прогностичними, організаційно-регулятивними, контрольо-коригуючими вміннями. Одночасно автором виокремлена організаційно-педагогічна група знань, спрямована на розкриття процесу управління вихованням [99, 74-79]; Г. Федоров виділив дві підсистеми знань керівників ЗСО, які необхідні для побудови моделі компетентності: типи і види знань як філософської категорії; особливості

професійних знань, їх зміст; О. Мармаза запропонувала дві підсистеми знань керівника ЗНЗ: перша – управлінські, психологічні, педагогічні, соціально-правові, фінансово-економічні; друга – знання методологічні, нормативні, змістові, способу діяльності та уміння (гносеологічний ряд) [66]. Особливою науковою цінністю для розроблення й обґрунтування моделі підготовки керівників до оцінювання результатів діяльності ЗНЗ в умовах підвищення фахової компетентності стала розроблена В. Масловим [69, 103-106] система функціональної компетентності директора школи, в якій представлено основні функції директора школи, визначено й систематизовано сукупність конкретних знань і вмінь, об'єктивно необхідних для їх виконання.

Розроблена нами модель враховує фахову компетентність керівників ЗСО районного та шкільного рівнів, знання теорії діяльності ЗНЗ, теорії оцінювання та формування умінь розробляти й використовувати оцінний інструментарій на основі кваліметричного підходу.

За системно-комплексної побудови модель є багатокомпонентною, багатоаспектною, інтегрованою у три рівні, які містять концептуальну, процесуальну і результативну складові (рис.4.1.).

*Концептуальна складова моделі* ґрунтується на аналізі організаційно-правових та науково-методичних основ підвищення кваліфікації керівників ЗНЗ в ІШПО, професійно-особистісних вимог до керівника ЗНЗ, принципів модернізації підвищення управлінської кваліфікації керівника ЗНЗ, до яких віднесено принципи: демократизації і соціалізації, обов'язковості і неперервності, профілізації та спеціалізації, фундаменталізації та індивідуалізації, гнучкості та цілісності, різноманітності та доступності, вибіркової й автономності, відкритості й технологічності, гуманізації та гуманітаризації, інноваційності та змінності, проектуванні та модернізації, відповідальності та відповідності. Виділені принципи відображають вимоги до підготовки конкурентоспроможного керівника ЗНЗ, здатного діяти в інноваційному середовищі.

Загальнопедагогічні принципи, використані в процесі розробки моделі, є спільними для всіх галузей освіти.

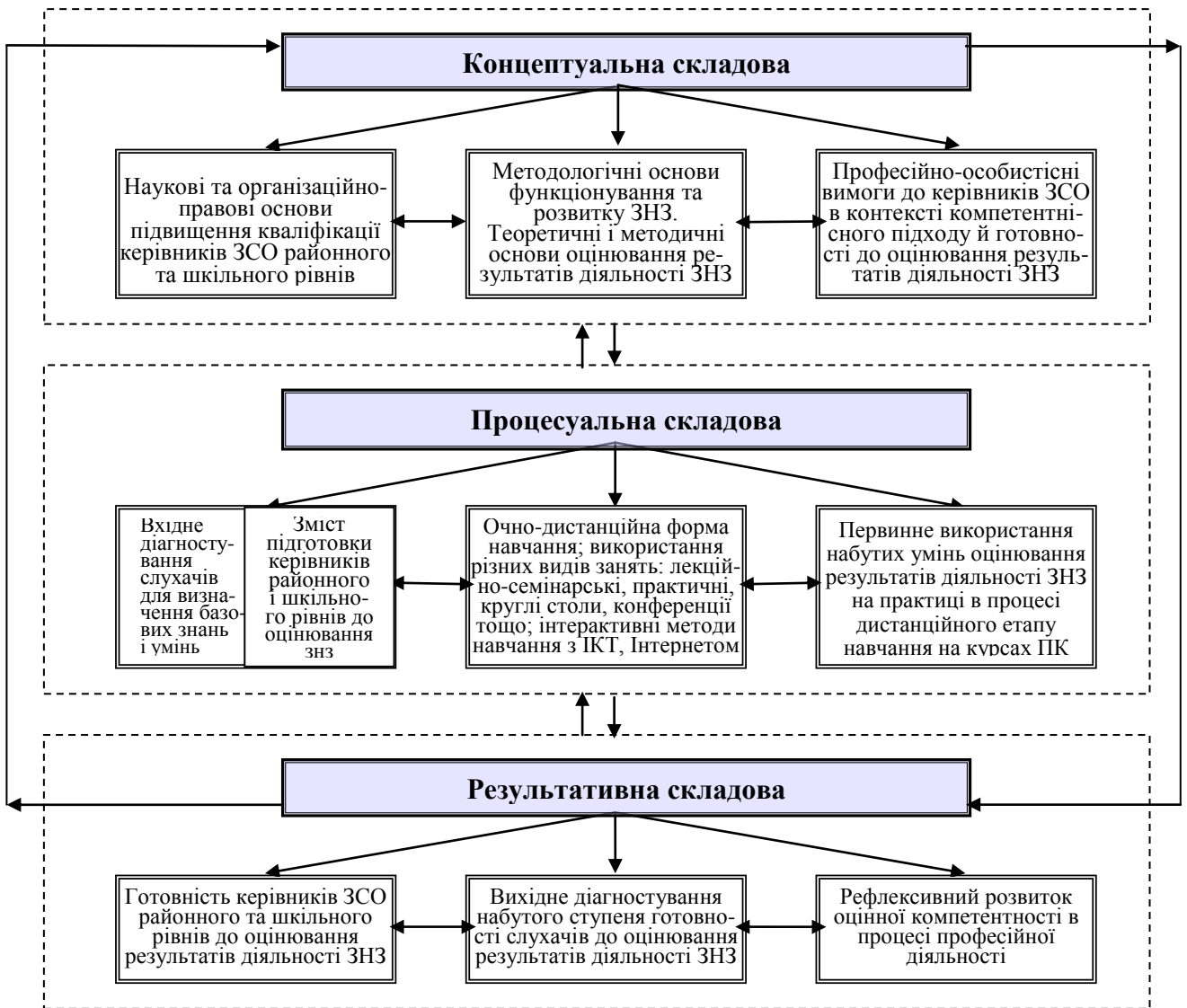


Рис.4.1. Модель підготовки керівників ЗСО районного і шкільного рівнів до оцінювання результатів діяльності ЗНЗ в процесі підвищення фахової компетентності в інститутах післядипломної педагогічної освіти

Вони були детально розроблені відомими вченими-педагогами (Ю. Бабанський, Є. Березняк, Н. Бібік, С. Гончаренко, І. Зязюн, Ю. Конаржевський, М. Кондаков, І. Лернер, В. Мадзігон, М. Махмутов, В. Паламарчук, С. Рубінштейн, О. Савченко, В. Семиченко, М. Скаткін, В. Сухомлинський, О. Сухомлинська, І. Якиманська та ін.).

Окрім розглянутих в процесі дослідження принципів професійної підготовки керівника навчального закладу особливого значення на сучасному етапі набувають андрагогічні принципи функціонування системи підвищення

кваліфікації педагогічних працівників, які відображають конкретну специфіку даної проблеми як особливого феномену навчання дорослих, що сприяє розвитку та забезпеченню цілісної особистості в умовах професійної діяльності [5]. До основних андрагогічних принципів віднесено такі, як: індивідуальний досвід та розвиток індивідуальних освітніх потреб; рівнево-кваліфікаційний; життєво і перспективно-посадовий; віковий; створення умов та свободи вибору; проблемно-ситуативна орієнтація навчання; стимулювання самоосвіти та самостійності навчання; спільна діяльність у навчальному процесі; розвиток творчого потенціалу та морально-вольової сфери особистості; актуалізація результатів навчання [98].

Важливим, на наш погляд, є рівнево-кваліфікаційний підхід, який покладено в основу розробленої нами моделі підвищення управлінської кваліфікації керівників ЗНЗ в ІППО. За позицією Н. Протасової, його представлено як необхідну умову багатоступеневої диференціації системи підвищення кваліфікації керівників ЗНЗ, а саме: за професією, за спеціальністю, за кваліфікацією.

Зазначене підтверджує актуальність обраної методології побудови моделі на основі виявлених принципів і підходів, усвідомлених нових цілей, оновленого змісту і структури підвищення фахової кваліфікації керівників ЗСО районного та шкільного рівнів з одночасною підготовкою їх до оцінювання результатів діяльності ЗНЗ для наступної реалізації в практичній роботі.

Структура підвищення фахової кваліфікації керівників в ІППО складається з двох основних складових: сукупності управлінських знань, набутих у різних формах і методах навчання та управлінських умінь, реалізованих під час освоєння основ управлінської діяльності, що характеризується сукупністю управлінських функцій, операцій і дій. Підготовка до оцінювання результатів діяльності ЗНЗ складається також з двох частини: теорії функціонування та розвитку ЗНЗ, теорії оцінювання й практики розробки/адаптації і застосування інструментарію оцінювання результатів діяльності ЗНЗ.

Засвоєння змісту управлінських функцій забезпечується застосуванням

діяльнісного підходу, який вимагає здійснення теоретичного аналізу основних напрямів управлінської діяльності керівників ЗНЗ та спеціалістів рай(міськ)УО(ВО) в сучасних умовах, структурування відповідно до програмно-цільових функцій управління ЗНЗ або системою ЗСО в районі змісту навчання на курсах підвищення кваліфікації. Аргументуємо цей підхід тим, що багатоаспектна управлінська діяльність керівників ЗСО регламентована конкретними посадовими обов'язками, владними повноваженнями, виступає як критерій прояву належної фахової підготовки, індивідуальних особистісних якостей, моральних принципів, професійних умінь, практичних навичок, набутого досвіду і в цілому визначає ефективність функціонування навчального закладу/ЗСО району.

З точки зору компетентнісного підходу, якість управлінської діяльності зумовлюється рівнем фахової компетентності керівників ЗСО, що розглядається як система знань, умінь і навичок, адекватних структурі та змісту фахової діяльності, ставлення до своїх обов'язків, досвіду, особистісних якостей, що повною мірою забезпечує виконання основних функціональних обов'язків керівників в умовах динамічних освітніх процесів.

Щодо наукового підходу до загальної оцінки фахової діяльності керівника ЗНЗ, ми підтримуємо думку Г. Балла, яка знаходить вияв у розрізненні понять “фахівців”, що володіють методами, засобами, техніками своєї справи (цьому в основному навчають у ВНЗ) і “професіоналів”, які володіють крім того цінностями, ідеалами, загальною і професійною культурою, сформованими в системі післядипломної освіти та практичній діяльності<sup>1</sup>.

Така позиція дала нам змогу розглянути навчальний заклад як системний об'єкт, функціонування якого визначається множинністю внутрішніх і зовнішніх чинників, а саме: специфікою загальної структури навчального закладу та окремих підрозділів, цільовим призначенням діяльності суб'єктів управління, їх індивідуальних і ділових якостей, підвищенням кваліфікації, узгодженістю

---

<sup>1</sup> Балл Г.О. Психолого-педагогічні засади гуманізації освіти / Г. О. Балл // Освіта і управління. – 1997. – Том 1. – № 2. – С. 21 – 36.



управлінських дій, дотриманням єдиних принципів управління тощо. За таких умов системоутворюючим фактором нашої моделі виступає управління навчальним закладом, детерміноване дією внутрішніх і зовнішніх впливів управлінської діяльності керівника навчального закладу. При цьому враховано правило У.Ешбі, побудоване за фундаментальним принципом зворотного зв'язку, за яким керуюча система завжди складніша від керованої. Це означає, що критерієм взаємовідповідності структур керуючої і керованої підсистем у розробленій моделі є управлінська діяльність керівника навчального закладу як відображення науково обґрунтованих і практично реалізованих етапів управлінських дій, що закономірно і послідовно ведуть до досягнення мети функціонування навчального закладу.

Управління навчальним закладом як складною динамічною соціально-педагогічною системою не можливе без врахування наукових положень теорії управління, філософії, психології, права, соціології, економіки, фінансів та інших наук в їх інтегральному поєднанні і зв'язку з практичною діяльністю. З огляду на це, цілісність, якість, масштаби і ефективність управління навчальним закладом визначаються рівнем професійної компетентності його керівника. Тому очевидним є взаємовідповідне співвідношення між теоретичною характеристикою навчального закладу як складного багаторівневого утворення, рівнем професійної компетентності керівника навчального закладу і змістом управлінської діяльності як технологічного засобу здійснення управлінських дій для забезпечення цілеспрямованого функціонування та довгострокового розвитку навчального закладу в умовах автономної узгодженості зв'язків з іншими соціально-педагогічними системами [9; 16; 36; 51; 68; 73; 81; 93].

Важливою умовою підвищення фахової компетентності спеціалістів відділів (управлінь) освіти районних держадміністрацій і міськвиконкомів з питань загальної середньої освіти є врахування рівня їхнього опанування базовими і фаховими компетенціями, вимог посади до особистісних якостей, досвіду роботи тощо.

Спеціаліст рай(міськ) відділу освіти наділений широким спектром

функціональних обов'язків. Конкретні обов'язки та права спеціаліста рай(міськ)відділу освіти визначаються на основі типових кваліфікаційних характеристик держслужбовця і відображаються у посадових положеннях та інструкціях, що затверджуються начальником відділу освіти. В силу цього не може бути єдиної моделі розподілу функціонально-посадових обов'язків спеціаліста рай(міськ) відділу освіти. Спільними для всіх є права і обов'язки, позначені у законі України «Про державну службу», а також етика поведінки державного службовця, яка вимагає:

- сумлінно виконувати свої службові обов'язки;
- шанобливо ставитися до громадян, керівників і співробітників, дотримуватися високої культури спілкування;
- не допускати дій і вчинків, які можуть зашкодити інтересам державної служби чи негативно вплинути на репутацію державного службовця.

Сучасний спеціаліст рай(міськ)відділу освіти має добре знати правові основи своєї діяльності і діяльності загальноосвітніх навчальних закладів; уявляти рівень і межі своєї компетентності, бачити специфіку державного контролю в умовах державно-громадського управління; знати освітню політику району(міста), пріоритетні напрями, за якими працює районний відділ/управління освіти, знати і розуміти основні вимоги до освітньої системи району; знати основні критерії ефективності роботи освітньої системи; розуміти роль і значення проблем, поставлених на контроль, для стабільності функціонування і розвитку освітньої системи району(міста) тощо.

У процесі навчання велике значення надається самоосвітній та самостійній роботі слухачів, використанню інформаційно-комунікаційних технологій та комп'ютерної техніки у професійній діяльності, організації індивідуальної/екстернатної форм навчання із застосуванням віртуального середовища; питанням, громадсько спрямованого управління, маркетингово-моніторинговій діяльності управлінців у ринкових умовах, оптимального розподілу робочого часу, залучення позабюджетних коштів для розвитку закладу, ін. Саме тому для варіативної частини навчального плану курсів підвищення

кваліфікації спеціалістів визначено такі теми: «Професійна самоорганізація державного службовця»; «Основи практичної роботи у віртуальному середовищі»; «Відкрита освіта: організаційно-педагогічні аспекти»; «Тайм-менеджмент в освітній установі»; «Сутність громадсько спрямованого управління ЗСО району та ЗНЗ»; «Маркетингово-моніторингова діяльність в управлінні ЗСО району та ЗНЗ»; «Основи фандрайзингу, діяльність керівника по залученню позабюджетних коштів для розвитку ЗСО району та ЗНЗ», ін.

*Процесуальна складова* розробленої моделі містить такі компоненти:

– Вхідне діагностування слухачів для визначення базових знань і умінь. Під базовими/ключовими знаннями і вміннями ми розуміємо ті з низ, які входять до складу відповідних компетентностей. Для керівників ЗНЗ та спеціалістів рай(міськ)УО(ВО) визначено дещо різні базові компетентності, виходячи з різних функціональних обов'язків. Так, для директорів це такі: ціннісно-орієнтаційна, загальнокультурна, пізнавальна, інформаційно-комунікативна, професійна, соціальна, особистісного самовдосконалення. Для спеціалістів – соціальна, нормативно-правова, психологічна, інформаційно-комунікаційна, управлінська, організаційно-технологічна, аналітико-діагностична (останні три визначаються це як фахові).

– Зміст підготовки керівників районного і шкільного рівнів до оцінювання ЗНЗ. Зміст підготовки містить знання з теорії управління ЗНЗ, теорії оцінювання, у т. ч. результатів діяльності ЗНЗ; фахових компетентностей, адекватних посадово-функціональним обов'язкам керівників ЗНЗ і спеціалістів рай(міськ)УО(ВО).

– Організація навчального процесу. Перед проведенням занять проводиться вхідне діагностування для визначення рівня базових і фахових компетентностей слухачів з метою адресної підготовки керівників до оцінювання результатів діяльності ЗНЗ (коригування тем, практичних, виїзних занять тощо). Навчання здійснюється в очно-дистанційній формі: 54 год. очно, 108 год. дистанційно, 54 год. очно, заняття проводяться протягом навчального року і тривають 24 тижні. У процесі навчання використовуються різні види занять: лекційно-семінарські,

практичні, круглі столи, конференції тощо, застосовуються інтерактивні методи навчання, ІКТ- та Інтернет-технології.

– Первинне використання набутих умінь оцінювання результатів діяльності ЗНЗ на практиці в процесі дистанційного етапу навчання на курсах підвищення кваліфікації в ІППО. Первинні уміння, які отримали слухачі в період очного навчання, вони використовують на практиці в дистанційному етапі для самооцінювання результатів діяльності ЗНЗ, яке вони очолюють. Спеціалісти рай(міськ)УО(ВО) організують самооцінювання результатів діяльності шкіл району й вибірково здійснюють зовнішнє оцінювання з боку районного відділу/управління освіти.

Результативна складова представлена також трьома компонентами:

– Готовність керівників ЗСО районного та шкільного рівнів до оцінювання результатів діяльності ЗНЗ. Після проведення другого (дистанційного) етапу навчання слухачі проходять третій етап, який відбувається в очній формі. На цьому етапі застосовуються узагальнюючі лекції, практичні заняття, тематичні дискусії з питань оцінної діяльності керівників, виїзне заняття з обміну досвідом тощо. На цьому етапі у слухачів завершується формування готовності до оцінювання результатів діяльності ЗНЗ.

– Вихідне діагностування набутого ступеня готовності слухачів до оцінювання результатів діяльності ЗНЗ. Для перевірки результативності курсової підготовки слухачів здійснюється вихідне діагностування за спеціально розробленими тестовими завданнями.

– Рефлексивний розвиток оцінної компетентності в процесі професійної діяльності. Останній компонент моделі передбачає прийняття самостійного рішення щодо розширення власного оцінного профілю на основі рефлексивного аналізу отриманих результатів тестування. Це рішення реалізується в процесі професійної діяльності слухачів після закінченні навчання в ІППО.

Для визначення готовності керівників ЗСО/ЗНЗ до оцінювання результатів діяльності ЗНЗ нами розроблена відповідні субмоделі на основі кваліметричного підходу (дод. В). Її можна застосовувати замість тестового контролю і для

самоперевірки власної готовності до оцінювання результатів діяльності ЗНЗ з боку його учасників.

Таким чином, ми обґрунтували і розробили модель підготовки керівників ЗСО районного і шкільного рівнів до оцінювання результатів діяльності ЗНЗ в процесі підвищення фахової компетентності в інститутах післядипломної педагогічної освіти й розглянули всі її складові, запропонували відповідні Навчально-тематичні плани для підготовки керівників ЗСО/ЗНЗ.

### **4.3 Експертна оцінка розроблених наукових продуктів та попереднє застосування оцінної субмоделі в управлінській практиці**

#### ***4.3.1. Експертна оцінка розроблених наукових продуктів.***

Для експертної оцінки розробленої моделі підготовки керівників до оцінювання результатів діяльності ЗНЗ і відповідної субмоделі оцінювання було проведено анкетування 75 начальників (завідувачів) та 18 спеціалістів управлінь (відділів) освіти районного (міського) рівнів; 10 керівників і 17 викладачів обласних інститутів післядипломної педагогічної освіти й 109 керівників ЗНЗ, які вчилися на курсах підвищення кваліфікації у ЦППО «УМО» НАПН України. Всього – 219 респондентів.

В анкеті були включені питання щодо змісту складових моделі підготовки керівників та до змісту факторів, критеріїв, рівнів функціонування ЗНЗ, які містить розроблена субмодель оцінювання результатів діяльності школи. Крім того, нас цікавила думка респондентів щодо впливу поточного й атестаційного оцінювання результатів діяльності ЗНЗ на підвищення рівнів навчальних досягнень учнів, професійної компетентності вчителів і адміністрації шкіл. Для використання ринкових важелів регулювання діяльності ЗНЗ важливим є оголошення результатів оцінювання в засобах масової інформації. Питання доцільності такого оголошення також було включено в зміст анкет. Пропонувалося відзначити такі варіанти відповіді: в цілому погоджуюся; погоджуюся із пропозиціями; не визначився. У ході опитування були отримані наведені нижче результати.

91% начальників (завідувачів) управлінь (відділів) освіти розроблену модель підготовки оцінили позитивно, 8% внесли пропозиції щодо включення рефлексивної складової, 1% не визначилися; 71,4% спеціалістів погодилися зі змістом моделі, 28,55% запропонували включити первинне використання набутих умінь оцінювання в дистанційний етап, 0,05% – не визначилися; керівники ІППО 100% погодилися з моделлю; 71% викладачів ІППО оцінили модель позитивно, 29% – внесли різні пропозиції щодо концептуальної та результативної складової, які були враховані в остаточному варіанті моделі; 83,49% керівників ЗНЗ схвалили модель, 11% – запропонували у зміст підготовки включити виїзне заняття з обміном попереднього досвіду, не визначилися – 5,51%. Всього схвалили модель 83,38% опитаних, погодилися із пропозиціями – 15,31%, не визначилися – 1,31%. Як бачимо, в цілому погодилися з моделлю 98,69% респондентів. Отже, розроблена модель підготовки керівників до оцінювання результатів діяльності ЗНЗ отримала позитивну експертну оцінку.

Експертну оцінку змісту розробленої субмоделі здійснювали керівники районного (93) та шкільного (109) рівнів. Виділені у моделі рівні – організації та результативності освітньої діяльності ЗНЗ схвалили всі респонденти. Виділення факторів (як основних напрямів діяльності школи) схвалили 95% опитаних. Запропоновані критерії проявлення факторів – 92,5% керівників районного і шкільного рівнів. Таким чином, зміст і структура субмоделі дістали позитивну експертну оцінку.

Що стосується впливу поточного й атестаційного оцінювання результатів діяльності ЗНЗ на підвищення рівнів навчальних досягнень учнів та професійної компетентності вчителів і адміністрації шкіл, то 83% респондентів наголошують на позитивному впливі на досягнення учнів і 96,7% – передбачають позитивний вплив на професійний розвиток педагогів.

Майже 100% керівників районного і лише 48,3% керівників шкільного рівнів вважають доцільним оголошення наслідків оцінювання результатів діяльності ЗНЗ у засобах масової інформації.

Таким чином, розроблені модель підготовки керівників і субмоделі

оцінювання результатів діяльності ЗНЗ отримали позитивну експертну оцінку. Перша з них буде запропонована для формуючого впровадження в практику у 2013 році. Субмодель ми запропонували для попереднього застосування в заклади й установи ЗСО, які слугували експериментальними майданчиками для кафедри менеджменту освіти, економіки та маркетингу УМО.

#### ***4.3.2. Оцінювання фінансово-економічного напрямку діяльності ЗНЗ.***

Актуальним питанням для оцінювання результатів діяльності ЗНЗ є фінансово-економічний напрям його роботи. Вважаємо за необхідне прокоментувати методику його оцінювання, яка може використовуватися на практиці.

Загальноосвітній навчальний заклад є юридичною особою, діє на підставі статуту, має рахунки в установах банків, самостійний баланс, печатки, штампи, тобто школа є господарчим суб'єктом на ринку освітніх послуг.

Схема оцінювання результатів діяльності ЗНЗ може бути представлена у такій послідовності: за результат діяльності ЗНЗ приймається надання освітніх послуг, тобто здійснення навчального процесу, та кінцевий випуск учнів, що потребує відповідних фінансових ресурсів.

Оцінка цих ресурсів здійснюється на етапах: планування – оцінка їх достатності, тобто необхідних коштів та їх виділення (нестачу коштів можливо покривати за рахунок фандрайзингових надходжень); розробки кошторису школи – необхідно оцінити всі статті видатків на утримання ЗНЗ; оцінки економічної ефективності діяльності школи.

При розгляді фінансово-економічного напрямку діяльності школи, можна виділити чотири головних компоненти, за якими доцільно визначати критерії оцінювання роботи навчального закладу як економічного об'єкта: раціональність витрачання бюджетних коштів наданих закладу; належне утримання його матеріально-технічної бази; одержання додаткових не бюджетних коштів (фандрайзинг); дотримання фінансової дисципліни.

Ознайомлення зі спеціальними літературними джерелами, присвяченими питанням оцінювання якості роботи загальноосвітніх навчальних закладів [90] та

його керівництва [91], засвідчує існування двох загальних підходів до визначення відповідних критеріїв.

Перший з них – це формулювання певних позицій за якими має надаватися оцінка. Другий – це визначення ступеню відповідності (або невідповідності) вибраним позиціям згідно номінальної шкали, що може розглядатись як класифікація за визначеними якісними ознаками, певним чином позначеними – найчастіше, літерами.

Тобто, за другим підходом, відносно кожного критерію визначається конкретна характеристика, яка може мати декілька варіантів оцінки. Хоча, при цьому треба зазначити, що і, притаманне першому підходу, звичайне формулювання критеріальних характеристик шляхом їх опису, фактично є оцінюванням за шкалою, яка має тільки два поділки, що відповідають наявності чи відсутності певної характеристики.

Другий підхід, як це наводиться в літературі, стосується орієнтовних критеріїв оцінювання результативності фінансово-господарського менеджменту в загальноосвітньому навчальному закладі, що визначаються за певними характеристиками (показниками) на основі шкали з чотирьох позицій, які позначені літерами абетки й подані в порядку убутання від максимального ступеня прояву відповідної характеристики, до мінімального. Інтервали між цими позиціями дорівнюють трьом балам, а отже система оцінювання за даною шкалою є дванадцятибальною [91, с. 114-115].

Так, критерій „Планування розвитку матеріально-технічної бази загальноосвітнього навчального закладу” має такі характеристики, як:

– наявність плану розвитку матеріально-технічної бази закладу, що оцінюється за наступною шкалою:

А. Існує довгострокове фінансове планування.

Б. Існує короткострокове фінансове планування.

В. Існує план використання бюджетних коштів, виділених на заклад.

Г. Ведеться інвентаризація обладнання завгоспом;

– організація фінансових потоків:



А. Уміння розробляти і використовувати інвестиційні проекти, залучати позики.

Б. Уміння залучати гроші батьків, піклувальних рад, меценатів.

В. Використання бюджетних і депутатських коштів.

Г. Відсутність управління грошовими потоками;

– виконання функцій фінансового менеджменту:

А. Наявність власної фінансової політики, встановлення зовнішніх ділових контактів.

Б. Організація суб'єктів управління для планування і регулювання фінансових питань (власна бухгалтерія).

В. Систематичний контроль за бюджетом закладу через централізовану бухгалтерію.

Г. Відсутність управління фінансами закладу.

Критерій "Оптимальне використання фінансових ресурсів" має таку характеристику, як – зміни у матеріально-технічній базі, що оцінюється за наступною шкалою:

А. Зростає матеріально-технічна за рахунок бюджетного і позабюджетного фінансування.

Б. Зростає матеріально-технічна база за рахунок бюджетного фінансування.

В. Підтримується стабільність за рахунок бюджетного фінансування.

Г. Не управляє розвитком матеріально-технічної бази.

Критерій „Створення здоров'язберігаючого середовища у закладі” характеризується як – організація належних фізіолого-гігієнічних умов, що оцінюється за наступною шкалою:

А. Створення „родинних умов”.

Б. Відсутність: приписів санепідстанції; приписів пожежної інспекції; приписів з техніки безпеки; скарг від батьків.

В. Умови в цілому відповідають основним нормам освітлення, тепло забезпечення, електро- і пожежної безпеки.

Г. Умови не відповідають основним нормам освітлення, тепло забезпечення, електро- і пожежної безпеки.

Критерій „Маркетингова діяльність навчального закладу” характеризується як – уміння формувати попит на освітні послуги закладу, що оцінюється за наступною шкалою:

- А. Існує бренд (імідж) закладу.
- Б. Попит формується на рівні міста.
- В. Попит формується на рівні навчального закладу мікрорайону.
- Г. Управління попитом не здійснюється [91, с. 114-115].

Беручи до уваги наведений досвід розробки критеріїв, які стосуються оцінювання фінансово-економічного напрямку діяльності загальноосвітнього закладу, й виходячи з розуміння критерію, як засобу оцінки, що відповідно має спиратись на певну оцінювальну шкалу, ми пропонуємо розроблену нами систему критеріїв, що оцінюється за номінальною шкалою, маючою три позиції, позначені першими літерами абетки. Вибір саме такої кількості оцінювальних позицій, за нашою думкою, обумовлюється тим, що таким чином можливо відобразити, як максимальний і мінімальний, так і середній рівні вияву характеристик певного явища. Інтервал між цими позиціями, очевидно, (як і у розглянутій вище) може бути розрахований для дванадцятибальної системи оцінювання, тобто в нашому випадку – дорівнюватиме чотирьом балам.

Отже, запропонована нами система оцінки фінансово-економічного напрямку діяльності загальноосвітнього навчального закладу ґрунтується на визначених вище чотирьох головних характеристиках, а саме: раціональність витрачання бюджетних коштів, утримання матеріально-технічної бази, залучення додаткових коштів, фінансова дисципліна. Ступінь виявлення цих характеристик оцінюється за певними трьома позиціями, що, будучи позначені першими літерами абетки, формують номінальну шкалу за принципом „найкраще” – „середнє” – „найгірше”, й, таким чином, відповідають: А – максимальному, Б – середньому та В – мініимальному рівням, які з кваліметричних позицій оцінюються відповідно 1,00 бал; 0,5 балів, 0,00 балів.

Відповідно, раціональність використання бюджетних коштів, наданих загальноосвітньому навчальному закладу, оцінюється за такими, розташованими

на номінальній шкалі, критеріями:

А. Існує план використання бюджетних коштів закладом (1,00).

Б. Навчальний заклад вкладається в ліміт виділеного бюджету (0,5).

В. Навчальний заклад не вкладається у визначений ліміт витрачання бюджетних коштів (0,00).

Належне утримання матеріально-технічної бази загальноосвітнього навчального закладу оцінюється за такими критеріями:

А. Стан будівлі й приміщень закладу відповідають санітарно-гігієнічним нормам, існують бібліотека, читальний зал, спортзал, харчоблок та можливості для підвезення до школи й зі школи (1,00).

Б. Будівля й приміщення школи перебувають у відповідному санітарно-гігієнічним нормам становищі, але можуть бути відсутні бібліотека та читальний зал, спортзал, можливості для отримання гарячого харчування та підвезення (0,5).

В. Будівля закладу не відповідає санітарно-гігієнічним нормам, або потребує капітального ремонту (0,00).

Робота керівництва загальноосвітнього навчального закладу з пошуку додаткових коштів оцінюється за такими критеріями:

А. До бюджету школи залучаються в якості благодійної допомоги кошти фізичних та юридичних осіб (1,00).

Б. До бюджету школи надходять грошова допомога від фізичних осіб, представлених батьківською спільнотою (0,5).

В. Додаткові кошти до шкільного бюджету не залучаються, або залучаються епізодично (0,00).

Дотримання фінансової дисципліни при реалізації фінансово-економічного напряму діяльності загальноосвітнього навчального закладу оцінюється за такими критеріями:

А. Керівництво закладу регулярно звітується перед уповноваженим органом шкільної громади (1,00).

Б. Керівництво закладу забезпечує системний і наочний спосіб зберігання вичерпної документації щодо фінансово-економічного напряму своєї діяльності,

узгодженої з іншими нормативними документами, але звітується перед уповноваженим органом шкільної громади нерегулярно (0,5; 0,75 відповідно).

В. Керівництво закладу не має належної документації, яка б відображала перебіг фінансово-економічної діяльності школи та не звітується перед уповноваженим органом шкільної громади, або ж робить це нерегулярно (0,00; 0,25 відповідно).

Отже, запропоновані критерії фінансово-економічного напрямку діяльності ЗНЗ можна використовувати для оцінювання 21 позиції Базової кваліметричної субмоделі оцінки результатів діяльності ЗНЗ, яка формулюється так: «Фінансове забезпечення функціонування та розвитку школи; розширення джерел її фінансування».

Підготовка керівників загальноосвітніх навчальних закладів до оцінювання результатів діяльності за фінансово-економічним напрямом очолюваних ними установ полягає у доведенні їм певної інформації теоретико-методологічного та методичного характеру про належне виконання цієї діяльності.

Керівнику ЗНЗ треба враховувати, що фінансово-економічний напрям у діяльності школи має підпорядкований характер стосовно роботи з організації навчально-виховного процесу й спрямовується виключно на забезпечення належних умов для його здійснення.

Крім зазначеного вище, важливим в аналізі фінансово-господарської діяльності бюджетних установ, у тому числі й загальноосвітніх навчальних закладів є аналіз виконання кошторису видатків.

Витрати на утримання загальноосвітнього навчального закладу складаються із двох частин: надходження та видатки.

*Надходження* складаються із таких елементів:

- |   |                       |
|---|-----------------------|
| 1. Надходження коштів із загального фонду бюджету                         | К <sub>з.ф.б.</sub>   |
| 2. Надходження коштів із спеціального фонду бюджету                       | К <sub>з.с.ф.б.</sub> |
| 3. Кошти, що отримуються школою від господарчої або виробничої діяльності | К <sub>г.в.д.</sub>   |
| 4. Плата за оренду майна школи  | К <sub>о.м.</sub>     |

5. Благодійні внески, гранти та подарунки, отримані школою	$K_{б.в.}$
Надходження – усього	$\sum K_i$
$\sum K_i = K_{з.ф.б.} + K_{з.с.ф.б.} + K_{г.в.д.} + K_{о.м.} + K_{б.в.}$	(1)

*Видатки* складаються із таких елементів:

1. Оплата праці працівників	$V_{о.п.зп.}$
2. Нарахування на заробітну плату	$V_{н.зп.}$
3. Придбання предметів постачання і матеріалів, оплата послуг	$V_{п.п.}$
4. Медикаменти та перев'язувальні матеріали	$V_{м.п.м.}$
5. Продукти харчування та дієтичне харчування	$V_{пр.х.}$
6. Матеріали, інвентар, будівництво, капітальний ремонт	$V_{м.б.к.р.}$
7. Оплата комунальних послуг та енергоносіїв	$V_{к.п.е.}$
Видатки – усього	$\sum V_i$
$\sum V_i = V_{о.п.зп.} + V_{н.зп.} + V_{п.п.} + V_{м.п.м.} + V_{пр.х.} + V_{м.б.к.р.} + V_{к.п.е.}$	(2)

Умовою функціонування ЗНЗ повинно бути перевищення надходжень над видатками, тобто  $\sum K_i > \sum V_i$  (3)

Таким чином, найпростішою моделлю для оцінки витрат буде модель, складена із трьох рівнянь (1, 2,3). Вона доповнюється описом спеціального фонду кошторису школи та розрахунком собівартості і формуванням ціни платних послуг.

**Спеціальний фонд кошторису школи ( $K_{з.с.ф.б.}$ )** – складається із: спеціальних коштів; коштів на виконання певних доручень; інших власних надходжень.

**Спеціальні кошти ( $K_{с.}$ )** – кошти, які одержуються школою за виконання робіт, надання платних послуг, реалізацію продукції.

**Кошти за дорученням ( $K_{к.д.}$ )** - кошти, які одержує школа від організацій, підприємств, фізичних та юридичних осіб, благодійних фондів для виконання певних доручень за цільовим призначенням, яке визначається стороною, що надало ці кошти.

**Інші власні надходження ( $K_{і.в.}$ )** – всі інші кошти, які не можна класифікувати як спеціальні або за дорученням.

$$\text{Отже, } K_{\text{з.с.ф.б.}} = K_{\text{с.}} + K_{\text{к.д.}} + K_{\text{і.в.}} \quad (4)$$

**Собівартість (V<sub>сб.</sub>)** – це виражені в грошовій формі поточні витрати навчального закладу на формування і надання послуг.

Тому, повна модель для оцінки витрат на утримання ЗНЗ складається із таких рівнянь:

$$\sum K_i > \sum V_i \quad (3)$$

$$\sum K_i = K_{\text{з.ф.б.}} + K_{\text{з.с.ф.б.}} + K_{\text{г.в.д.}} + K_{\text{о.м.}} + K_{\text{б.в.}} \quad (1)$$

$$\sum V_i = V_{\text{о.п.зп.}} + V_{\text{н.зп.}} + V_{\text{п.п.}} + V_{\text{м.п.м.}} + V_{\text{пр.х.}} + V_{\text{м.б.к.р.}} + V_{\text{к.п.е.}} \quad (2)$$

$$K_{\text{з.с.ф.б.}} = K_{\text{с.}} + K_{\text{к.д.}} + K_{\text{і.в.}} \quad (4)$$

$$\text{Ц}_{\text{п.п.}} = V_{\text{с.б.}} + V_{\text{пр.}} + V_{\text{дор.}} + V_{\text{ін.ф.}} + \text{ПДВ} \quad (5)$$

Таким чином, використовуючи зазначене вище, можна не тільки оцінювати фінансове забезпечення ЗНЗ, а й регулювати видатки, управляючи фінансами школи.

#### ***4.3.3. Попереднє застосування оцінної субмоделі в управлінській практиці.***

Розглянемо деякі дані з практичного використання розробленої та науково обґрунтованої Базової кваліметричної субмоделі оцінки результатів діяльності ЗНЗ, яка виконана в табличному процесорі Excel, і автоматизує підрахунки та побудову діаграм. Ця модель була апробована та впроваджена в практику управління загальноосвітніх навчальних закладів Пирятинського району Полтавської області, м. Херсона і Херсонської області.

У Пирятинському районному відділі освіти (Полтавської обл.) у процесі атестації ЗНЗ головним об'єктом контролю є управлінське забезпечення основних напрямів та умов діяльності школи. Відділом освіти адаптовані приблизні критерії (за ступенем значущості) показники та бали оцінки. Кожен критерій має різну кількість показників, але загальна оцінка дотримання (реалізації) критерію – 10 балів, для усіх однакова. Однак кожен показник має свій ваговий коефіцієнт (загальна оцінка показника) (табл. 4.1.).

Характерним для Пирятинської парадигми критеріїв є те, що у ній приділена увага створенню умов для роботи вчителя, стимулювання творчої активності,

налагодження морально-психологічного клімату в педагогічних колективах тощо

Таблиця 4.1.

**Критеріальна модель оцінювання функціонування ЗНЗ**  
(розроблена по аналогії з Базовою кваліметричною субмоделлю оцінки  
результатів діяльності ЗНЗ)

Критерії	Показники	Бали
1. Оптимальність умов і результати здійснення навчально-виховного процесу	1. Наявність та стан навчально-дидактичної бази.	1
	2. Оптимальність розкладу.	0,5
	3. Знання учнями своїх прав та обов'язків	0,5
	4. Можливість продуктивної роботи вчителя.	1
	5. Можливість результативної праці учня.	1
	6. Оптимальність навчального виховного процесу.	1
	7. Результати навчання учнів: рівень засвоєння знань,	5
Усього балів з критерію 1		10
2. Забезпечення охорони життя, здоров'я та прав учня і вчителя	1. Створення необхідних умов для фізичного розвитку школярів, збереження та зміцнення їх здоров'я, організація оздоровлення.	2
	2. Наявність необхідних умов для збереження здоров'я вчителів та організація відпочинку.	1
	3. Облік та врахування стану здоров'я учнів у навчально-виховному процесі.	0,5
	4. Спільна робота з медичними установами по збереженню здоров'я учнів і педагогів	0,5
	5. Організація харчування учнів.	2
	6. Стан захворюваності учнів та вчителів за 3 роки, (кількість хворих дітей, кількість уроків пропущених учнями через хворобу, кількість днів, пропущених педагогами тощо).	2
	7. Підготовленість юнаків до служби в армії.	0,5
	8. Знання правил з техніки безпеки та її дотримання	0,5
Усього балів з критерію 2		10
3. Стимулювання творчої активності педагогів	1. Наявність вільного часу (кількість нарад засідань, тощо).	2
	2. Наявність системи заохочень (моральних, матеріальних і).	2
	3. Кількість та рівень розроблених вчителя статей, рекомендацій, публікацій тощо.	2
	4. Наукова робота вчителів	2
	5. Організація підвищення професійної компетентності та її характер (примусовий, обов'язковий, добровільний, творчий, альтернативний, репродуктивний тощо).	2
Усього балів з критерію 3		10
4. Стан морально-психологічного клімату в колективі	1. Наявність чи відсутність психологічного комфорту в колективі	3
	2. Наявність (відсутність) скарг.	1
	3. Плинність кадрів (ротація), її причини.	2
	4. Службовий ріст педкадрів.	2
	5. Стиль керівництва (стимулює чи ні)	2
Усього балів з критерію 4		10
5. Управління виховною роботою	1. Наявність системи виховної роботи в школі (визначення пріоритетів виховання, критеріїв оцінки, оптимальних організаційних форм, діагностика рівнів вихованості, планування, обліку учнів тощо).	2
	2. Поточні дані про злочинність (причини правопорушень, профілактика тощо).	1
	3. Пропуски занять без поважних причин.	1
	4. Самоврядування. Діяльність учнівських організацій, педагогічне керівництво.	1

## Продовження табл. 4.1.

	5. Зв'язок з батьками та громадськістю.	1
	6. Створення умов для самореалізації учнів.	1
	7. Стан підручників.	1
	8. Авторитет педагогічного колективу серед населення	1
Усього балів з критерію 5		10
6. Навчально-матеріальна база	1. Збереження навчально-матеріальної бази.	1
	2. Стан шкільного подвір'я.	1
	3. Використання бюджетних асигнувань для поліпшення умов навчання, виховання учнів та праці вчителя	1
	4. залучення коштів спонсорів.	1
	5. Охорона та використання землі, яка надана школі.	1
	6. наявність будівництва, якість ремонту.	5
Усього балів з критерію 6		10
7. Організація системи управління	1. Нормативне та науково-методичне забезпечення діяльності школи: - наявність концепції, її якість, експертна оцінка; - наявність науково обгрунтованої структури управління; - наявність регламентуючої документації (статут, плани роботи, навчальні плани, програми, тощо) їх якість; - наявність правил внутрішньошкільного розпорядку; - наявність розподілу службових повноважень у колективі (дотримання принципів делегування повноважень); - зв'язок з наукою, результати наукової роботи.	6
	2. Реалізація та дотримання принципів управління школою.	1
	3. Характер змісту та організація внутрішньошкільного планування.	1
	4. Рівень організаційної роботи (статичні чи динамічні форми організації), її результативність.	1
	5. Характер та спрямованість контрольно-аналітичної діяльності	1
	Усього балів з критерію 7	

Слід звернути увагу, що, використовуючи готовий кваліметричний інструментарій, керівники набувають умінь самостійного його розроблення з урахуванням специфіки і потреб шкіл району.

У процесі експериментального дослідження педагогічними колективами загальноосвітніх навчальних закладів м. Херсона та Херсонської області (загальноосвітньої школи № 46 м. Херсона; Чаплинської спеціалізованої школи № 1 I-III ступенів; Цюрупинської гімназії; Скадовської спеціалізованої школи; районного методичного кабінету відділу освіти Скадовської районної державної адміністрації) впроваджено Базову кваліметричну субмодель оцінки результатів діяльності ЗНЗ з адаптацією на місцеві умови та інші факторно-критеріальні зразки діяльності учасників навчально-виховного процесу.

Так, у Чаплинській загальноосвітній школі протягом всього навчального року проводились заплановані кваліметричні відстеження навчальної діяльності учнів експериментальних класів, діяльності класного керівника, професійної



діяльності вчителя, результати яких аналізувалися та коментувалися психологом школи з метою вироблення рекомендацій щодо усунення виявлених невідповідностей кваліметричним стандартам. В ході використання здійснювалося поточне коригування. Експертна оцінка результатів роботи на формуючому етапі засвідчила ефективність роботи учнівського і педагогічного колективів школи. Якість рівня навчальних досягнень в 2010/2011 навчальному році зросла з 36,5% до 41,2%, тобто на 4,2 %, число учнів, які мають початковий рівень навчальних досягнень з окремих предметів зменшилась вдвічі (рис. 1).

Важливим показником ефективного впливу поточного і періодичного оцінювання результатів діяльності школи є рівень особистісних досягнень учнів у різних сферах життєдіяльності.

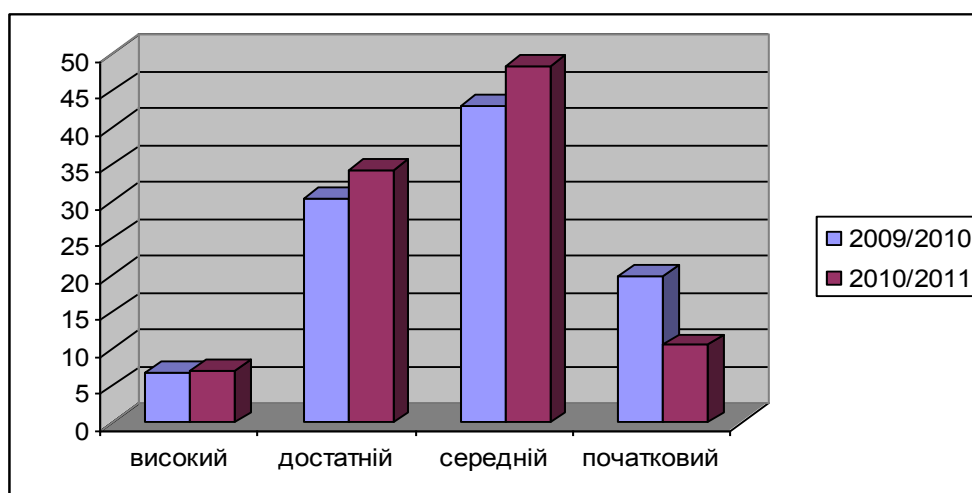


Рис. 4.2. Порівняльна діаграма рівня навчальних досягнень учнів

Постійне поточне й підсумкове оцінювання результатів діяльності школи та учасників навчально-виховного процесу забезпечує їх переорієнтацію у своїй роботі з процесу на результат, що підтверджується поданими нижче даними.

67% учнів Чаплинської школи у 2010/2011 навчальному році стали переможцями олімпіад, конкурсів, змагань, турнірів різного рівня.

Слід відзначити, що кожен десятий учень школи є переможцем районних предметних олімпіад, семеро в цьому році – переможці обласних, один – учасник 4 рівня (4 місце) (рис. 4.3.).



Рис. 4.3. Порівняльна діаграма результатів участі учнів Чаплинської загальноосвітньої школи № 1 у Всеукраїнських олімпіадах з базових дисциплін

Моніторинг участі учнів у Всеукраїнських олімпіадах дав змогу проаналізувати не тільки рівень досягнень учнів, а й підтвердив позитивну динаміку професійної майстерності вчителів ( рис. 4.4.).

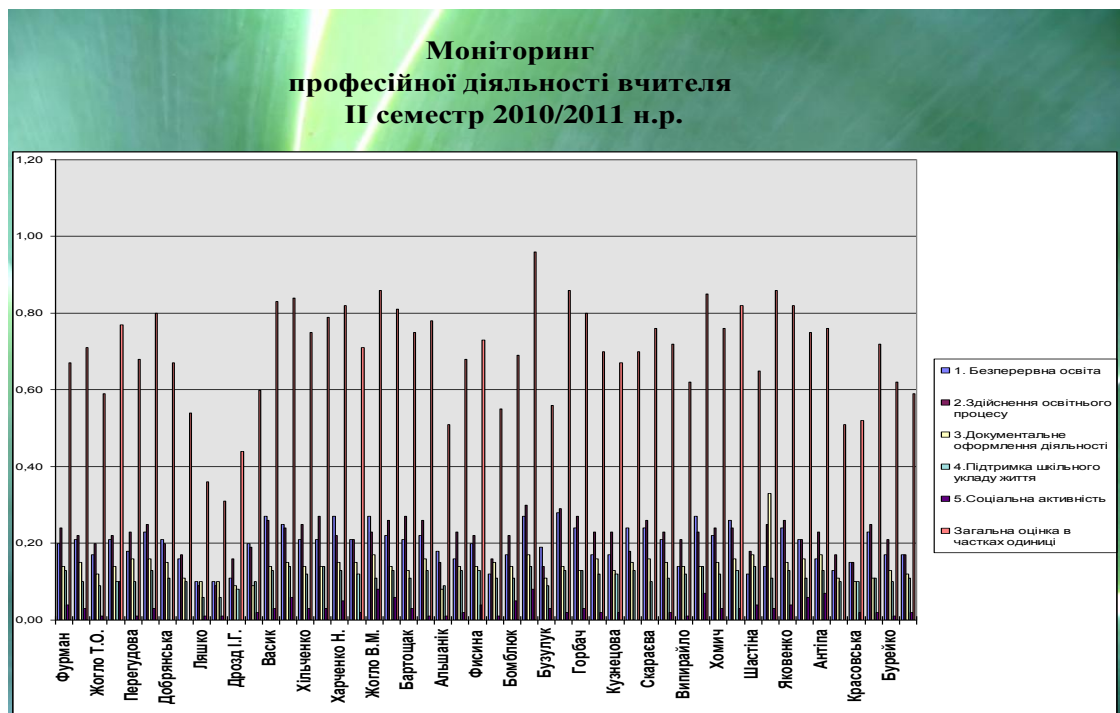


Рис 4.4. Діаграма рівнів професійної діяльності вчителів Чаплинської загальноосвітньої школи № 1

З метою вивчення ефективності виховної взаємодії у школі системно вивчається

рівень вихованості учнів за такими критеріями: обов'язок і відповідальність, бережливість, дисциплінованість, ставлення до навчання, до суспільно-корисної праці, доброта та чуйність, чесність і правдивість, простота та скромність. Показник високого рівня вихованості за останні 3 роки учнів зріс на 4,75% (табл. 4.2.).

Таблиця 4.2.

## Аналіз рівня вихованості учнів

2008 – 2009 н.р.				2009–2010 н.р.				2010-2011 н.р.			
Оптимальний	Достатній	Критичний	Низький	Оптимальний	Достатній	Критичний	Низький	Оптимальний	Достатній	Критичний	Низький
18, 5%	66, 7%	14, 8%	-	14, 29%	60, 7%	17, 85%	3, 75%	19,5%	68%	11%	-

Щорічно по закінченні I та II семестру в школі проводиться дослідження рівня професійної майстерності класних керівників, за результатами якого 14% класних керівників мають високий рівень педагогічної майстерності, 78 % – достатній.

Подібні результати спостерігались і в інших школах. Наприклад, у Цюрупинській гімназії за роки впровадження проміжних результатів НДР значно підвищився рівень участі школярів у олімпіадах різного рівня організації (табл.4.3).

Таблиця 4.3.

Результати Всеукраїнських предметних олімпіад,  
конкурсів-захистів, турнірів, в яких брали участь учні Цюрупинської  
гімназії

**Всеукраїнські предметні олімпіади:**  
 2005-2006 – 40 призових місць (II етап), 7 призових місць (III етап)  
 2006-2007 – 53 призових місць (II етап), 8 призових місць (III етап)  
 2007-2008 – 54 призових місць (II етап), 9 призових місць (III етап)  
 2008-2009 – 56 призових місць (II етап), 9 призових місць (III етап),  
 1 призове місце (IV етап)  
 2008-2009 – 56 призових місць (II етап), 7 призових місць (III етап)  
 2009-2010 – 57 призових місць (II етап), 8 призових місць (III етап)  
 2010-2011 – 53 призових місць (II етап), 3 призових місця в заочних олімпіадах  
**Конкурси-захисти науково-дослідницьких робіт (МАН)**  
 2003-2004 – 2 призових місця  
 2004-2005 – 2 призових місця  
 2005-2006 – 4 призових місць  
 2006-2007 – 2 призових місця  
 2007-2008 – 6 призових місць  
 2008-2009 – 6 призових місць  
 2009-2010 – 4 призових місць  
 2010-2011 – 2 призових місця  
**Всеукраїнські турніри**  
 2008-2009 – Всеукраїнський турнір юних географів (III місце)  
 2008-2009 – Всеукраїнський турнір юних економістів (команда стає лауреатом)  
 2009-2010 – Всеукраїнський турнір юних економістів (IV місце)  
 2010-2011 – Всеукраїнський турнір юних економістів (III місце)  
 2010 – 2011 – всеукраїнський турнір юних правознавців

72% випускників цієї школи склали зовнішнє незалежне оцінювання від 8 до 12 балів з двох предметів: українська мова, математика. 10 претендентів на золоті і срібні медалі підтвердили свої знання за результатами незалежного зовнішнього оцінювання.

У загальноосвітній школі № 46 м. Херсона за декілька років визначилася така динаміка якості навчальних успіхів учнів (зведені дані по школі) (рис. 4.5.).

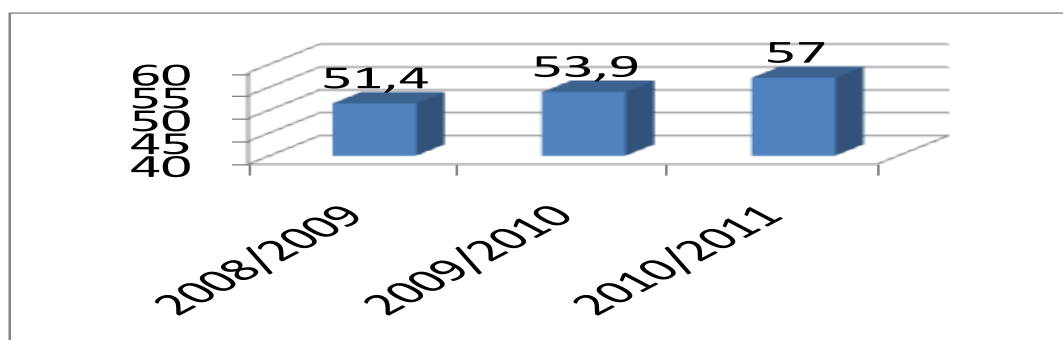


Рис. 4.5. Динаміка якості навчальних успіхів учнів (зведені дані по школі)

У Скадовській спеціалізованій школі № 1 Херсонської обл. регулярне поточне й періодичне оцінювання призвело до високого (у середньому 0,78) рівня задоволеності учасників навчально-виховного процесу школою (учні, батьки, педагогічні працівники) (рис. 4.6.).

Фактори	оцінка	Рівень
Інтенсивність навчального середовища	0,58	Середній
Емоційно – психологічний клімат	0,85	Високий
Задоволеність навчальним середовищем	0,90	Високий
Демократичність навчального середовища	0,63	Середній
Формування мотивації	0,87	Високий
Задоволеність якістю освіти	0,85	Високий

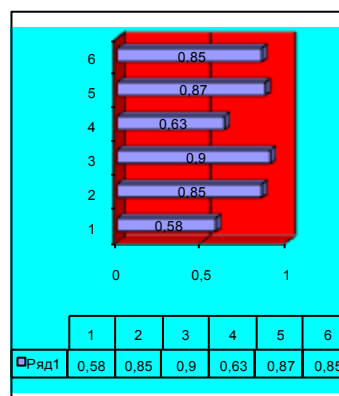


Рис. 4.6. Рівень задоволеності учасників навчально-виховного процесу школою

Учасники експериментальних майданчиків підтвердили, що за вимогами сьогодення результатами діяльності загальноосвітнього навчального закладу є задоволеність навчально-виховним процесом учнів, батьків, педагогів, адміністрації; позитивна динаміка рівня навчальних успіхів учнів та рівня

професійної компетентності педагогічних працівників школи.

Таким чином, наведені приклади вимірів експериментальних шкіл м. Херсона та Херсонської області свідчать про позитивні результати впровадження проміжних продуктів науково-дослідної роботи творчої групи кафедри менеджменту освіти, економіки та маркетингу й орієнтацію на забезпечення конкурентоздатності навчального закладу.

## РЕЗЮМЕ

Узагальнені матеріали наукового аналізу посадово-функціональних обов'язків спеціалістів районних (міських) управлінь (відділів) освіти, керівників ЗНЗ, теоретичних основ оцінювання діяльності ЗНЗ та положень компетентнісного підходу дали змогу розробити зміст підготовки керівників ЗСО до оцінювання результатів діяльності загальноосвітніх навчальних закладів. На основі виокремленого змісту розроблені і подані в додатках А і Б відповідні навчально-тематичні плани.

Аналіз методологічних засад організації навчального процесу та його науково-методичного супроводу дозволив розробити концепцію та модель підготовки керівників ЗСО до оцінювання результатів діяльності ЗНЗ. Модель має три складові: концептуальну, процесуальну та результативну. Вона розроблена з урахуванням специфіки очно-дистанційної форми навчання, включає структурні і змістові модулі відповідно до вимог компетентнісного підходу, враховує рефлексивне ставлення до набуття готовності оцінювати результатів діяльності школи.

Аналіз матеріалів експертного оцінювання засвідчив позитивне ставлення до поточного і періодичного оцінювання результатів діяльності ЗНЗ й схвалення розробленої моделі підготовки і субмоделі оцінювання з боку керівників ЗСО районного і шкільного рівнів. Експертне оцінювання, яке здійснювалося методом анкетного опитування, підтвердило тенденцію переорієнтації учасників навчально-виховного процесу ЗНЗ і навчального процесу ІППО з поточного виконання завдань на результат. Цікавим є той факт, що керівники районної ланки майже стовідсотково погоджуються з висвітленням даних оцінювання

результатів діяльності шкіл в засобах масової інформації, в той час, як більшість керівників ЗНЗ (майже 52%) психологічно ще не готові до цього.

Враховуючи практичну нерозробленість методики оцінювання фінансово-економічного напрямку діяльності школи, проведено огляд літературних джерел з цього питання та запропонована відповідні методики (на кваліметричній основі – В. Куценко; на основі математичної моделі – О. Семеньковим).

Для підтвердження результативності систематичного використання розробленої оцінної субмоделі подані матеріали експериментальних закладів і установ загальної середньої освіти, які підтверджують її позитивний вплив на розвиток навчальних успіхів учнів, професіоналізму учителів та управлінської компетентності керівників ЗНЗ.

Використання розробленої моделі підготовки керівників ЗСО до оцінювання результатів діяльності ЗНЗ у навчальному процесі ІППО буде запропоновано у 2013 році.

## **ПІСЛЯМОВА**

Подана монографія не висвітлює всіх питань з оцінювання результатів діяльності загальноосвітніх навчальних закладів. Потребує подальших досліджень й уточнень визначення критеріїв та показників оцінювання навчального закладу, виділення чинників впливу та критеріальних показників аналізу розширення фінансування ЗНЗ та встановлення міжнародних зв'язків. Окремого розгляду та розробки потребує інструментарій визначення ступеня громадської спрямованості управління ЗНЗ; обчислювання вимірів рівня навчальних та виховних досягнень учнів; показників створення позитивного іміджу загальноосвітнього навчального закладу.

Сподіваємося, що представлені матеріали можуть скласти основу для розробки навчальних планів у сфері підготовки та підвищення кваліфікації керівників навчальних закладів, а також для розробки факторно-критеріальних моделей з метою самоспрямування розвитку й визначення рівня фахової компетентності керівників навчальних закладів певного рівня організації освіти.

## ГЛОСАРІЙ

### Основні терміни та поняття досліджуваної теми

*ЗАГАЛЬНООСВІТНИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД* – навчальний заклад, що забезпечує реалізацію права громадян на загальну середню освіту (Закон України «Про загальну середню освіту»).

Термін “ЗАСАДА” (основа, початок, принцип) означає те головне, на чому базується, будується щось (113, с. 95).

*ФАХОВА КОМПЕТЕНТНІСТЬ КЕРІВНИКА*. Основою компетентності фахівця є компетентність діяльності, спілкування і саморозвитку. Під фаховою компетентністю розуміють готовність до виконання фахово спрямованої діяльності та спроможність суб’єкта діяльності до виконання повсякденних фахових обов’язків. Фахову компетентність можна розглядати як основний критерій відповідності суб’єкта вимогам сукупної праці. Сукупними показниками фахової компетенції є певний рівень знань, умінь та навичок фахової свідомості, а також індивідуально-психологічні особливості суб’єкта діяльності (97).

*ПРОФЕСІЙНА (ФАХОВА) КОМПЕТЕНТНІСТЬ ДИРЕКТОРА ШКОЛИ* – це інтегральна професійно-особистісна якість, що характеризує здатність керівника вирішувати професійні задачі, використовуючи відповідні знання, професійний життєвий досвід, цінності і схильності (Л. Васильченко та І. Гришина).

Оскільки основною діяльністю керівника загальноосвітнього навчального закладу є управління, будемо говорити про управлінську компетентність

*УПРАВЛІНСЬКА КОМПЕТЕНТНІСТЬ КЕРІВНИКА* – визначає коло питань, у яких керівник має знання, досвід, що відбивають соціально-професійний статус і управлінську кваліфікацію, а також особистісні, індивідуальні здібності для реалізації управлінської діяльності (ГВЄ).

*УПРАВЛІНСЬКА КВАЛІФІКАЦІЯ* – наявність спеціальної управлінської підготовки, відповідних знань, навичок, певного управлінського досвіду для виконання посадових обов’язків; або як певний рівень управлінської підготовленості, управлінської майстерності та ступеня готовності до виконання управлінської діяльності (це має визначатися певними атестаційними категоріями).

*ФУНКЦІОНАЛЬНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ КЕРІВНИКА* – це його здатність вирішувати практичні питання, які відповідають його управлінським функціям.

*ФАХОВА КОМПЕТЕНТНІСТЬ КЕРІВНИКА* це – професійно-управлінська компетентність.

*КЕРІВНИК У СФЕРІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ може бути :*

- керівником районного (міського) відділу (управління) освіти;
- спеціалістом районного (міського) відділу (управління) освіти, який керує певними ланками системи загальної середньої освіти району;
- керівником дошкільного навчального закладу;
- керівником позашкільного навчального закладу;
- керівником загальноосвітнього навчального закладу тощо.

У нашому дослідженні ми використовуємо ці поняття стосовно спеціалістів районного (міського) відділу (управління) освіти та керівників загальноосвітніх навчальних закладів.

*ПІДВИЩЕННЯ ФАХОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА* – це спеціально запроваджене його формальне або неформальне навчання з метою опанування вітчизняними і світовими досягненнями в освітньо-управлінській галузі знань для реалізації завдань управління навчальним закладом, установою освіти, певним напрямом освітньої діяльності на районному, обласному, регіональному рівні тощо). При цьому відбувається розширення профілю (підвищення кваліфікації) – набуття здатності виконувати додаткові завдання та обов'язки в межах управлінської спеціалізації.

*ЗАГАЛЬНООСВІТНЯ СФЕРА* – сфера економіки, яка відповідає за загальну середню освіту громадян.

*ПІСЛЯДИПЛОМНА ОСВІТА* – спеціалізоване вдосконалення освіти та професійної підготовки особи шляхом поглиблення, розширення й оновлення її професійних знань, умінь і навичок або отримання іншої спеціальності на основі здобутого раніше освітньо-кваліфікаційного рівня та практичного досвіду. [Закон України "Про вищу освіту"(ст.10)]

*ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ* – освітній заклад, який здійснює освітню діяльність, пов'язану із спеціалізацією, розширенням профілю (підвищенням кваліфікації) та стажуванням, а саме: інститути (академії, центри) підвищення кваліфікації, вдосконалення тощо.

*ПІСЛЯДИПЛОМНА ПЕДАГОГІЧНА ОСВІТА (ППО)* є одним з найбільш важливих компонентів післядипломної освіти, який має забезпечувати відповідність освіти розвитку суспільних та особистісних потреб людини в будь-якій галузі знань і напрямку підготовки.

*ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ* є однією з форм післядипломної освіти і визначається нами як цілісна система оновлення, поглиблення й розширення професійної компетентності фахівців, підвищення їх інтелектуального і культурного потенціалу.

*ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЛЯ КЕРІВНИКА НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ* означає:

– поглиблення теоретичної, загальнонаукової і професійної підготовки в інституті післядипломної педагогічної освіти. Адже в сучасному перехідному світі, який прагне до реструктуризації (політичної, економічної, соціальної, духовної), значно зростає роль соціального управління. Об'єктом його керованого впливу виступає суспільство як частина матеріального світу з притаманними йому формами життєдіяльності людей, сукупністю суспільних відносин, інституцій, способів взаємозв'язку, взаємодії і взаємообумовленості різних складових в соціономічній системі спеціальностей “людина-людина” [48];

– оволодіння “позапрофесійними” або “надпрофесійними” компонентами, які отримали умовну назву “базисних компетенцій”, а саме: “наскрізними” уміннями користування комп'ютером, базами і банками даних; знаннями економіки, бізнесу, фінансів, права, маркетингу, соціології, гігієни, медицини,



патентознавства; нормативної бази; вміннями захистити інтелектуальну власність учасників навчально-виховного процесу тощо [82, с. 8].

*ПІДВИЩЕННЯ ФАХОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ* керівників загальноосвітніх навчальних закладів відбувається у контексті формальної освіти в процесі підвищення їх кваліфікації в закладах ППО або у контексті неформальної освіти – самостійно.

Для суспільства в цілому освіта є специфічною сферою державної політики щодо забезпечення оптимальних умов загального і професійного розвитку особистості, формування загальнолюдських ідеалів і цінностей, задоволення зростаючих освітньо-пізнавальних та професійних потреб.

Переконливим доказом зростаючого впливу освіти на всі сторони життя людини, країн, цивілізації в цілому виступає “ідея універсальності або всезагальності”, що знаходиться поза політикою й економікою і засновується на етиці [47, с. 22]. Саме тому в центрі уваги ЮНЕСКО у новому столітті постає тема глобалізації і загальнолюдських цінностей, закладена в освітню модель: освіта протягом усього життя стоїть на чотирьох стовпах – вчитися бути, вчитися знати, вчитися робити, вчитися бути разом [70].

*ПОРТФОЛІО* – це накопичувальна система оцінювання, що передбачає формування уміння учнів ставити цілі, планувати і організовувати власну навчальну діяльність; накопичення різних видів робіт, які засвідчують рух в індивідуальному розвитку; активну участь в інтеграції кількісних і якісних оцінок; підвищення ролі самооцінки<sup>1</sup>.

*НЕПЕРЕРВНА ОСВІТА* – система безперервного навчання і виховання для досягнення високих освітніх рівнів, забезпечення можливостей постійного духовного самовдосконалення особистості, формування інтелектуального потенціалу як найвищої цінності нації<sup>2</sup>

*НЕПЕРЕРВНА ПРОФЕСІЙНА ОСВІТА* – процес, спрямований на всебічний розвиток особистості, на систематичне поповнення знань, пов'язаних з розвитком науково-технічного процесу, що відбувається в суспільстві, процес, у ході якого вдосконалюється професійна компетентність та збагачується духовна потреба людини [92, с. 245].

*ПРОФЕСІЙНА ОСВІТА* – сукупність знань, навичок і вмінь, оволодіння якими дає змогу працювати спеціалістам вищої і середньої кваліфікації; підготовка в навчальних закладах спеціалістів для трудової діяльності в певній галузі народного господарства, науки, культури; складова частина системи освіти [15, с. 274-275].

Неодмінною умовою входження України в європейський освітній простір є модернізація системи вищої освіти на засадах Європейської кредитно-трансферної й акумулюючої системи (далі – ECTS). Основою ECTS є кредитно-модульна система організації навчального процесу (далі – КМСОНП).

<sup>1</sup> Критерії оцінювання навчальних досягнень учнів у системі ЗСО – Наказ МОНмолодьспорту №329 від 13.04.11 року

<sup>2</sup> Професійна освіта: Словник: Навч. посібник. Уклад. С.У.Гончаренко та ін. / За ред. Н.Г.Ничкало. – К.: 2000. – 380 с., с. 216]

Запровадження КМСОНП в ППО дає можливість модернізувати ППО згідно ідей Болонського процесу.

Творча група авторів під керівництвом доктора педагогічних наук, професора, дійсного члена Національної академії педагогічних наук України Віктора Васильовича Олійника розробили Положення про кредитно-модульну систему організації навчання слухачів післядипломної педагогічної освіти, яке використовується всіма закладами ППО. Основними поняттями КМСОНП є такі:

– *ЄВРОПЕЙСЬКА КРЕДИТНО-ТРАНСФЕРНА Й АКУМУЛЮЮЧА СИСТЕМА* (ECTS) – це системний спосіб опису освітніх програм шляхом присвоєння кредитних одиниць її компонентам (дисциплінам, курсам та ін.);

– *ІНФОРМАЦІЙНИЙ ПАКЕТ* – документ ECTS, який містить загальну інформацію про університет (інститут, факультет), назву напрямів, спеціальностей; спеціалізації; структурно-логічні схеми навчальних дисциплін, анотації методик та технологій навчання тощо. Призначений для інформування студентів/слухачів, викладачів та партнерів;

– *КРЕДИТНО-МОДУЛЬНА СИСТЕМА ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ* (далі – КМСОНП) – це модель організації навчального процесу, яка ґрунтується на поєднанні модульних технологій навчання та залікових освітніх одиниць (залікових кредитів). КМСОНП є основою ECTS;

– *КРЕДИТ* – умовна одиниця виміру трудомісткості (навчального навантаження) студента/слухача. Згідно з наказом МОНУ від 20.10.2004 р. № 812 – ціна кредиту 36 академічних годин навчальної роботи студента/слухача (аудиторних занять, самостійної роботи та ін.). Кредити поширюються на всі компоненти освітньо-професійних програм (далі – ОПП);

– *ЗАЛІКОВИЙ КРЕДИТ* – це одиниця виміру навчального навантаження, необхідного для засвоєння змістових модулів або блоку змістових модулів;

– *МОДУЛЬ* – це задокументована завершена частина навчальної дисципліни, практики тощо, що реалізується відповідними формами навчального процесу;

– *ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ* – логічно завершена частина навчального матеріалу (розділ навчальної програми) окремого модуля, що передбачає оволодіння певними знаннями та вміннями. Для нашого дослідження ми приймаємо таке визначення цього поняття: *модуль* – це логічно завершена частина змісту навчання, що передбачає формування у фахівців знань, умінь та навичок, необхідних їм для вирішення задач професійної діяльності.

– *МОДУЛЬНИЙ КОНТРОЛЬ* – вид педагогічного контролю, призначеного для оцінювання навчальних досягнень студента/слухача з конкретного модуля;

трансфер кредитів – «перенесення кредитів» у розумінні їхнього визнання в інших вищих навчальних закладах країни (чи у вищих навчальних закладах іншої країни), одна з умов мобільності студентів [86].

*МОДУЛЬНА ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА* розширення профілю (підвищення кваліфікації) – це структурований набір модулів, призначений для

оволодіння фахівцями компетентністю, необхідною для певного напрямку діяльності. Структура модульної професійної програми формується з таких саме складових, як і в типовому навчальному плані: загальної, функціональної та галузевої, що, в свою чергу, складаються з окремих навчальних модулів.

**ЗОВНІШНЄ ОБСТЕЖЕННЯ** – експертне оцінювання діяльності навчальних закладів, повноти і достовірності інформації, представленої у заявлених документах (звіти про результати самообстеження, внутрішню оцінку) і переданих експертній комісії.

**ІНСТИТУАЛІЗАЦІЯ** – процес упорядкування, формалізації і стандартизації.

**КРИТЕРІЙ** (від грец. Kriterion – засіб для судження) - ознака, на підставі якої робиться оцінка, визначення або класифікація чого-небудь; критерій - це мірило судження, оцінки.

**КРИТЕРІЙ ЯКОСТІ ОСВІТИ** – норми відповідності рівнів підготовки школярів, діяльності навчального закладу і управління навчальним процесом встановленим вимогам якості освіти.

**КОМПЕТЕНТНІСТЬ** (від лат. competo – домагатися, прагнути) – бути придатним, здатним; відповідати, підходити. Одиниця виміру якості освіти

**КОМПЕТЕНЦІЯ** (від лат. competitio) – законна претензія на право зайняти місце; змагальність.

**ОБ'ЄКТ ОЦІНЮВАННЯ** – система (організація, структура), що піддається процедурам оцінювання для визначення значущості, цінності з точки зору соціального використання.

**ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ** – система (організація, структура), що піддається керованому впливу, керована система. О. у., на відміну від системи в цілому, обмежений тільки тими параметрами, які здатні до цілеспрямованої зміни.

**ОЦІНКА НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ (ОНЗ):** 1) процес послідовного збору, аналізу і використання інформації при оцінюванні ефективності навчання і відповідності освітніх програм в цілому (інституціональна оцінка) або його навчальних програм (програмна оцінка). Має на увазі оцінювання основних видів діяльності закладу (кількісні і якісні результати освітньої діяльності). ОНЗ потрібна для підтвердження формального ліцензійного рішення, але не завжди веде до позитивного ліцензійного рішення;

2) технологічно розроблений процес оцінювання результатів діяльності і розвитку навчального закладу.

**ОЦІНКА ЯКОСТІ ОСВІТИ:** 1) усі види діяльності, спрямовані на створення впевненості, що вимоги до якості освіти будуть виконані; 2) усі види діагностичної і аналітичної діяльності, спрямовані на підтвердження того, що вимоги до якості освіти виконані (чи не виконані). До цього виду діяльності відноситься діяльність самого навчального закладу, зацікавлених сторін і третьої сторони щодо самооцінки і оцінки системи якості освіти у навчальному закладі, ліцензування, атестації, а також проведення внутрішніх і зовнішніх аудитів.

**ПАРТНЕРСТВО** – робочі взаємини між двома або більше сторонами, у результаті яких створюється додаткова вартість для споживачів.

### *ПЕДАГОГІЧНИЙ АУДИТ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ:*

- 1) експертиза, яка включає вивчення освітньої ситуації;
- 2) рефлексія на основі певного замовлення однієї сторони і професійних можливостей іншої;
- 3) винесення оціночних суджень і прогноз взаємодій;
- 4) надання методичного сервісу щодо вдосконаленню експертизи.

*ПЕРЕВІРКА ЯКОСТІ* – систематичний і незалежний аналіз, який дозволяє визначити відповідність діяльності і результатів в області якості запланованим заходам, а також ефективності впровадження заходів і їх придатності поставленим цілям.

*ПІДХІД* – форма і методи роботи, вживані у рамках діяльності, яку характеризує критерій.

*ПОКАЗНИКИ* – результати спостереження, які піддаються фіксації. Це кількісний вимір критерію, відображує вимірювану сторону критерію.

*ПОЛІПШЕННЯ ЯКОСТІ* – частина скоординованої діяльності (учасників навчально-виховного процесу) щодо керівництва і управління організацією, спрямована на збільшення здатності виконати вимоги до якості.

*ПРОДУКЦІЯ (АБО ПОСЛУГА) НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ:* 1) підвищення рівня знань і умінь школярів, прищеплення учням певних життєвих позицій і цінностей; 2) надання умов для навчання, а також програм освіти або інших інформаційних ресурсів. У разі проведення досліджень П. н. з. може бути підвищення загального рівня знань, тоді споживачем є суспільство в цілому.

*РЕГЛАМЕНТ:* 1) сукупність правил, які визначають порядок діяльності (державного) органу, установи, організації (структурного підрозділу); 2) нормативно-правовий акт, який регулює внутрішню організацію і порядок діяльності якого-небудь (державного) органу і його підрозділу.

*РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ПРОЦЕСУ* – згідно державних стандартів, це міра реалізації запланованої діяльності і досягнення запланованих результатів. Результативність процесу:

- визначається тим, чи досягається мета процесу чи ні;
- показує, наскільки результати процесу відповідають потребам і очікуванням споживачів, тобто наскільки готова продукція (послуга) відповідає проекту;
- досягається якістю продукту (послуги), пунктуальністю виконання, часом виконання замовлення.

*САМООБСТЕЖЕННЯ (САМОАНАЛІЗ)* – процедура внутрішнього оцінювання, аналізу і узагальнення результатів освітньої діяльності з метою вдосконалення і розвитку.

*САМООЦІНКА:* 1) результат процесу самообстеження, розглядається і як процедура оцінки показників, заданих ззовні суб'єктом управління; 2) оцінка людиною самої себе, своїх достоїнств і недоліків, можливостей, якостей, свого

місця серед інших людей; 3) всебічне оцінювання, підсумком якого є думка або судження про результативність і ефективність організації і рівень зрілості системи менеджменту якості. С. буває актуальною (як особа бачить і оцінює себе зараз), ретроспективною (як особа бачить і оцінює себе по відношенню до попередніх етапів життя), ідеальною (якою б хотіла бачити себе людина, її еталонні уявлення про себе), рефлексивною (як, з точки зору людини, її оцінюють оточуючі люди). С. зазвичай проводить керівництво організації. Мета самооцінки полягає у наданні організації рекомендацій, заснованих на фактах, які стосуються сфер застосування ресурсів для поліпшення діяльності.

*КВАЛІМЕТРИЯ* – Наукова дисципліна, яка вивчає методологію і проблематику комплексних кількісних оцінок якості будь-яких об'єктів – предметів або процесів [1].

*КВАЛІМЕТРИЧНИЙ ПІДХІД* (квалі – якість, метрію – міряти) передбачає кількісний опис якості предметів або процесів (кількісна оцінка якості) [35].

*ПЕДАГОГІЧНА КВАЛІМЕТРИЯ* – галузь наукового знання, що вивчає методологію і проблематику розробки комплексних оцінок якості будь-яких педагогічних об'єктів (предметів, явищ, процесів) [35].

Причиною виділення педагогічної кваліметрії як особливого напрямку стало те, що оцінка якості психолого-педагогічних предметів, явищ, процесів вимагає до себе особливої уваги й обережності, позаяк у більшості випадків об'єктом оцінки виявляється людина, її особистісні властивості і якості.

У педагогіці методи кваліметрії використовуються для: кількісного представлення результатів досліджень; встановлення деяких закономірностей педагогічних процесів і явищ (на основі встановлення кількісних закономірностей); визначення вірогідності висунутих гіпотез досліджень; моніторингу в системі освіти [35].

#### *ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ КВАЛІМЕТРИЇ:*

1. – будь-яке якісне явище можна подати як сукупність певних властивостей. Наприклад, розкладання головної мети освіти на компоненти: певний рівень знань, практичних умінь та навичок, соціально-психологічний, моральний та фізичний розвиток.

2. – прості компоненти, в свою чергу, можна представити у вигляді ієрархічної структури, що наочно демонструється у факторно-критеріальній моделі. Тут кожний фактор подано низкою простих властивостей - критеріїв

3. – визначення стандарту якості для порівняння і ним досягнутих результатів. Наприклад: високий рівень – 1,0; середній – 0,8; нижчий від середнього – 0,6; низький рівень – 0,4.

4. – визначення значення абсолютних показників у специфічних для кожного одиниць вимірювання. Абсолютними показниками можуть бути: бали, тестові, рейтингові оцінювання. Під час визначення рівня фізичного розвитку за одиницю вимірювання приймаються власні одиниці виміру: кг (кілограм), см (сантиметр), хв. (хвилини), мм рт. ст. (міліметр ртутного стовпчика), уд/хв (удари за хвилину) та ін.

5. – використання різних діагностичних методів оцінювання. Визначення абсолютних показників може здійснюватися на основі: анкетування; тестування; фізичних та психологічних експериментів тощо.

6. – отримані абсолютні показники інтерпретуються в кваліметричні оцінки – відносні показники, які визначаються зі ставленням абсолютного показника з еталонним (базовим) показником. Припустимо, що максимальна шкала балів з певної дисципліни становить 100. Це означає, що 100 балів – еталон. Той, хто набере 100 балів, у відносному вимірюванні отримає 1,0 (100:100), хто набере 90 балів, матиме оцінку 0,9; хто 65 балів – 0,65 тощо.

7. – визначення вагомості кожного фактору з точки зору пріоритетності. Якщо модель, містить п'ять факторів, і всі вони рівнозначні, то вагомість кожного з них дорівнюватиме  $1:5 = 0,20$ . Якщо ж фактори мають різну вагомість, то найпріоритетнішим надається більше значення; іншим, відповідно, менше. Але сума коефіцієнтів вагомості щоразу повинна дорівнювати 1,0 (одиниці).

8. – визначення комплексної оцінки. Комплексну кількісну оцінку якості можна подати як деяку функцію відносних показників і коефіцієнтів вагомості. Кількісна оцінка в кваліметрії – це функція відношення показника якості продукції до еталону якості цієї продукції.

*УЧЕНЬ* – особа, яка навчається і виховується в закладі освіти.

*ПЕДАГОГІЧНИЙ ПРАЦІВНИК* – особа з високими моральними якостями, яка має відповідну педагогічну освіту, належний рівень професійної підготовки, забезпечує результативність та якість своєї роботи, фізичний та психічний стан здоров'я якої дає змогу виконувати професійні обов'язки в навчальних закладах системи загальної середньої освіти.

*КЕРІВНИК ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ* – громадянин України, що має вищу педагогічну освіту на рівні спеціаліста або магістра, стаж педагогічної роботи не менш як три роки, успішно пройшов атестацію керівних кадрів навчальних закладів у порядку, встановленому МОНмолодьспорту.

*ПЕДАГОГІЧНА РАДА* – постійно діючий колегіальний орган управління закладом.

*ПЕРЕВІРКА* за глосарієм on-line ([http://www.glossary.ru/cgi-bin/gl\\_sch2.cgi?RKutywur;](http://www.glossary.ru/cgi-bin/gl_sch2.cgi?RKutywur;)) – це одинична контрольна дія або обстеження стану справ на певній ділянці об'єкта.

*ОЦІНЮВАННЯ* ми визначаємо як: 1. процес зіставлення існуючого стану справ з нормативними вимогами; 2. Формалізоване або експертне вимірювання, яке завершується виставленням бальної оцінки.

*КОРИГУВАННЯ* за визначенням словника іншомовних слів on-line – це виконання коректури; коректування.

Термін «*ОЦІНКА*» означає характеристику цінності, рівень чи значення будь-яких об'єктів або процесів.

*ОЦІНИТИ* – означає встановити рівень чи якість чогось.

*ЕКСПЕРТНЕ ОЦІНЮВАННЯ* в контексті управління – це процес

отримання експертних оцінок, висновків і рекомендацій щодо стану і перспектив розвитку навчальних закладів, на основі їх самооцінювання з використанням розробленої технології оцінювання, державних стандартів і забезпечення участі компетентних експертів;

*ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНІ ЗАСАДИ ЕКСПЕРТНОГО ОЦІНЮВАННЯ* – система обґрунтованих взаємопов'язаних основних положень, принципів, компонентів, умов, які забезпечують дієвість та адекватність технології експертного оцінювання;

– *ОСВІТНІ ЕКСПЕРТИ* – спеціалісти в галузі освіти, які мають відповідні фахові компетенції, аналітичні здібності та практичний досвід, достатні для експертного оцінювання педагогічних об'єктів, явищ та процесів і формування експертних висновків з метою прийняття управлінських рішень;

– *НАВЧАЛЬНО-ВИХОВНА ДІЯЛЬНІСТЬ ШКОЛИ* – система дій суб'єктів освітнього середовища, спрямована на реалізацію державних стандартів освіти з урахуванням соціального замовлення споживачів освітніх послуг, регіональних умов та статусу ЗОШ;

– *РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ* – основний параметр діяльності школи, що включає базові досягнення закладу з точки зору його функціонування;

– *ЕФЕКТИВНІСТЬ* – основний параметр, що забезпечує оптимальне використання ресурсів та підтримку здоров'я, комфортності всіх суб'єктів освітнього середовища;

– *СТІЙКІСТЬ* – властивість системи навчально-виховної діяльності школи, що працює в інтенсивному режимі, забезпечує безперервне функціонування навчального закладу у нормативно-правовому полі освіти на основі наявних ресурсів, навіть у швидкозмінному соціальному середовищі;

– *ОПТИМАЛЬНІСТЬ* – максимально можливе збалансоване застосування інтелектуальних та матеріальних ресурсів для забезпечення прогресивного розвитку діяльності навчального закладу в реальному часі;

– *ЕРГОНОМІЧНІСТЬ* – узгодженість між процесами у навчально-виховній діяльності школи і середовищем, а також умовами, в яких вона проходить;

*СИСТЕМА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ КЕРІВНИКІВ ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ* – це цілеспрямований, спеціально організований процес систематичного підвищення їх фахової компетентності, зумовлений динамікою розвитку суспільства, науки, освіти та потребами, що впливають із набутих знань, умінь, соціального і особистого досвіду, рівня управлінської кваліфікації, специфіки діяльності кожного керівника.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Азгальдов Г. Г. Теория и практика оценки качества товаров (основы квалиметрии) / Г. Г. Азгальдов. – М.: Экономика, 1982. – 256 с.
2. Ананьев Б. Г. Человек как предмет познания / Борис Герасимович Ананьев. – СПб. : Питер, 2001. – 282 с.
3. Афанасьев В.Г. Системность и общество / В. Г. Афанасьев. – М.: Политиздат, 1980. – 368 с.
4. Боднар О. С. Організаційно-педагогічні засади експертного оцінювання навчально-виховної діяльності загальноосвітніх шкіл: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : 13.00.06 «Теорія та методика управління освітою / О.С.Боднар – К., 2008. – 22 с.
5. Болтівець С.І. Андрагогіка як вчення про удосконалення дорослої людини / С. І. Болтівець // Післядипломна освіта в Україні. – 2001. – № 1. – С.47 – 49.
6. Болюх М.А. Аналіз фінансово-господарської діяльності бюджетних установ: [навч. посіб.] / М.А. Болюх, А.П. Заросило. – К.: КНЕУ, 2008. – 344 с.
7. Бондар В. І. Теорія і технологія управління процесом навчання в школі / Володимир Іванович Бондар. – К. : М-во освіти України, АПН України, НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2000. – 191 с.
8. Т. Боровкова, І. Морев Методика самооцінки результатів шкільної освіти [Online]. – Режим доступу : <http://osvita.ua/school/theory/1787>
9. Ващенко Л. Управління інноваційними процесами в загальній середній освіті регіону : [моногр.] / Людмила Ващенко. – К. : Тираж, 2005. – 380 с.
10. Ващенко Н. М. Управление учебным процессом в системе повышения квалификации / Николай Михайлович Ващенко. – К.: Вища шк., 1987. – 156 с.
11. Вікіпедія [Online]. – Режим доступу : <http://uk.wikipedia.org/wiki/Кваліфікація>.
12. Вознюк Т.Г. Менеджмент навчально-виховного процесу: навч.-метод. посібник / Т.Г.Вознюк. – К.: Здоров'я, 2002. – 128 с.



13. Гавлітіна Т. М. Програма індивідуального розвитку керівника загальноосвітнього навчального закладу / Тетяна Миколаївна Гавлітіна. // Вісник післядипломної освіти. : зб. наук. пр – К. : ЦППО, 2008. – Вип. 8. – С. 31–39.

14. Гершунский Б.С. Дидактическая прогностика /Б. С. Гершунский. – К.: Вища школа, 1979. – 240 с.

15. Гончаренко С.У. Український педагогічний словник / Семен Устимович Гончаренко. – К.: Либідь, 1997. – 373 с., с. 274-275.

16. Гриньова М.В. Теорія та практика управління навчальним закладом : навч.-метод. посіб. / М. В. Гриньова, Л. В. Литвинюк. – Полтава : ПДПУ, 2006. – 48 с.

17. Гуралюк А.Г. Концепції оцінки ефективності управління навчальним закладом [Електронний ресурс] / А. Г. Гуралюк // Теорія та методика управління освітою. – 2010. – № 3. – Режим доступу до журн.: <http://tme.umo.edu.ua/>.

18. Гуралюк Андрій Георгійович. Управління закладом післядипломної педагогічної освіти із застосуванням комп'ютерних технологій: дис...канд. пед. наук: 13.00.06 / АПН України; Центральний ін-т післядипломної педагогічної освіти. – К., 2008. – 240арк. – Бібліогр.:арк. 216-240.

19. Даниленко Л. І. Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи : [моногр.] / Лідія Іванівна Даниленко. – К. : Логос, 1998. – 140 с.

20. Даниленко Л. І. Соціально-педагогічні умови ефективного управління загальноосвітньою школою : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : 13.00.01 «Загальна педагогіка та історія педагогіки» / Л. І. Даниленко – К., 1994. – 23 с.

21. Даниленко Л. І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах : [моногр.] / Лідія Іванівна Даниленко. – К.: Міленіум, 2004. – 358 с.

22. Дарманський М.М. Соціально-педагогічні основи управління освітою в регіоні. – Хмельницький: ХІПО, 1997. – 382 с.

23. Державна національна програма “Освіта” (“Україна ХХІ століття”). – К.: Радуга, 1994. – 61 с.
24. Державний стандарт базової і повної середньої освіти / Ред. О.А. Кривенко. К.: КНТ, 2004. – 88 с.
25. Дивак В.В., Завалевський Ю.І., Литвиненко Г.М. Перспективи розвитку післядипломної педагогічної освіти / В.В. Дивак, Ю.І. Завалевський, Г.М. Литвиненко // Післядипломна освіта в Україні. – 2002. – № 2. – С. 21 – 24.
26. Дмитренко Г. А. Цільове управління: вимірювання результативності діяльності учнів і педагогів : навч.-метод. посіб. / Г. А. Дмитренко, В. В. Олійник, О. Л. Ануфрієва. – К. : УПКККО, 1996. – 84 с.
27. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент у системі освіти: Навч. посіб. – К.: МАУП, 1999 – 176 с.
28. Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України; головний ред. В.Г. Кремень. – К.: Хрінком Інтер, 2008. – 1040 с.
29. Єльнікова Г. В. Атестація загальноосвітніх навчальних закладів в Україні: передумови, зміст, експеримент: Наук.-метод. Посібник / Галина Василівна Єльнікова. – Харків: ТО “Гімназія”, 1999. – 160 с.
30. Єльнікова Г. В. Культура управлінської праці керівника загальноосвітнього навчального закладу / Галина Василівна Єльнікова // Імідж сучасного педагога. – 2005. – № 1/2 (50/51) – С. 23–28.
31. Єльнікова Г. Моніторинг діяльності керівника школи / Галина Єльнікова // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2003. – № 1. – С. 97–102.
32. Єльнікова Г. В. Наукові основи адаптивного управління закладами та установами загальної середньої освіти : дис. д-ра пед. наук : 13.00.01 / Єльнікова Галина Василівна / АПН України; Центральний ін-т післядипломної педагогічної освіти. – К, 2005. - 641 с.
33. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : [моногр.] / Галина Василівна Єльнікова. – К. : ДАККО, 1999. – 303 с.
34. Єльнікова Г. Освітній моніторинг в управлінні загальною середньою

освітою. / Галина Єльнікова // Управління школою. – 2007. – № 24 (180). – С. 3–7.

35. Єльнікова Г. В. Основи адаптивного управління: [курс лекцій] / Галина Василівна Єльнікова – К. : ЦППО АПН України, 2003. – 133 с.

36. Єльнікова Г. Управлінська компетентність / Галина Єльнікова. – К. : Ред. загальнопед. газ., 2005. – 128 с.

37. Єрмаков І. Педагогічні інновації в сучасних умовах / І. Єрмаков, В. Паламарчук, Д. Румянцева, В. Шевченко. – К. : Основа, 1994. – 88 с.

38. Загальні відомості про післядипломну освіту (Офіційний веб-сайт Міністерства освіти і науки України) [Електронний ресурс]. – Доступ НТТР: <http://www.mon.gov.ua/education/higher/topic/pdosv/zgv/>.

39. Зайченко О. І. Наукові засади реформування управлінської діяльності районного відділу освіти в сучасних умовах : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01 / Зайченко Ольга Іванівна. – К., 1998. – 170 с.

40. Законодавство України про освіту. Збірник законів. – К.: Парламентське вид-во, 2002. – 159 с.

41. Зуб'як Р. М. Управління якістю підвищення кваліфікації керівників загальноосвітніх навчальних закладів сільської місцевості: дис. ... канд. пед. наук : 13.00.06 / Зуб'як Роман Миколайович / Національна академія педагогічних наук України, ДВНЗ «Університет менеджменту освіти». – К., 2010. – 287 с.

42. Зуб'як Р. М. Розвиток ключових компетентностей керівників сільської школи / Р. М. Зуб'як // Сільська школа: реалії та перспективи. – 2008. – № 2–3. – С. 11–17.

43. Калініна Л. Професіограма українського директора школи : моделювання управлінської діяльності директора школи / Людмила Калініна // Директор школи. – 2001. – № 3. – С. 1, 13–15.

44. Калініна Л. М. Інформаційні процеси в управлінській діяльності керівника закладу: сутність, специфіка та характерні ознаки / Людмила Миколаївна Калініна // Освіта і управління. – 2005. – Т. 8. – № 2. – С. 35–44.

45. Карамушка Л. М. Психологія управління закладами середньої освіти :

[моногр.] / Людмила Миколаївна Карамушка. – К. : Ніка-центр, 2000. – 332 с.

46. Ковалёв А. Г. Психология личности / Александр Григорьевич Ковалев. - М. : Просвещение, 1970. – 391 с.

47. Койчиро Мацуура. Создаются ли ценности для новой цивилизации в процессе глобализации // Перспективы. – Том XXX, 2001. – № 2. – С. 21 – 28., с. 22.

48. Климов Е. А. Психология профессионального самоопределения / Евгений Александрович Климов. - М. : Академия, 2007. – 302 с.

49. Книга керівника навчально-виховного закладу: Довідково-методичне видання / Упоряд. Б. М. Терещук, В. В. Скиба.— Харків: ТОРСІНГ ПЛЮС, 2005.— 688 с.

50. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті : [моногр.] / Наум Коломінський Ю. Менеджмент и внутришкольное управление / Юрий Конаржевский. – М. : Центр «Педагогический поиск», 2000. – 224 с.

51. Компетентнісний підхід у сучасній освіті: Світовий досвід та українські перспективи : (бібліотека з освітньої політики) / [Кол. авт. Н.М. Бібик та ін.; Під заг. ред. О.В.Овчарук] МОН України. – Київ: [К. І.С.], 2004. – 111 с.

52. Конаржевский Ю. А. Что нужно знать директору школы о системах и системном подходе : [учеб. пособие] / Юрий Анатольевич Конаржевский. – Челябинск : ЧГПИ, 1986. – 135 с.

53. Концепція загальної середньої освіти (12-річна школа) // Інформ. збірник Міносвіти і науки України. – 2002. – № 2. – С. 3 – 22.

54. Концепція розвитку післядипломної освіти в Україні» : [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.mon.gov.ua/education/higher/topic/pdosv/knc>

55. Королюк С. В. Розвиток управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу : [моногр.] / Світлана Вікторівна Королюк. – Полтава, 2007. – 168 с.

56. Кремень В. Освіта в Україні : доповідь Міністра освіти і науки України на II Всеукраїнському з'їзді працівників освіти / Василь Кремень // II

Всеукраїнський з'їзд працівників освіти 7-9 жовт. 2001. – К., 2002. – С. 9–17.

57. Кремень В. Г. Освіта і наука України : шляхи модернізації (факти, роздуми, перспективи) / Василь Григорович Кремень. – К. : Грамота, 2003. – 216 с.

58. Кремень В. Якість освіти - основа розвитку : [Електронний ресурс] / Василь Кремень. – Режим доступу : [http : // www.kmu.gov.ua/control/publish/article?art\\_id=60649346](http://www.kmu.gov.ua/control/publish/article?art_id=60649346)

59. Кричевский В. Сугубо практическая теория : [из опыта работы Санкт-Петербург. гос. ун-та пед. мастерства по повышению квалификации директора шк.] / Вадим Кричевский // Народное образование. – 1997. – N 3. – С. 96–99.

60. Кузьмина Н. В. Профессионализм деятельности преподавателя и мастера производственного обучения профессионально-технического училища / Нина Васильевна Кузьмина. – М. : Высшая школа, 1989. – 166 с.

61. Кухарев Н. В. Диагностика педагогического мастерства и педагогического творчества : в 2 ч. / Н. В. Кухарев, В. С. Решетько. – Минск, 1996. – Ч.1 – 102 с. ; Ч. 2 – 96 с.

62. 4. Куценко В.І. Бюджетна сфера з погляду сучасної економічної кризи / В.І. Куценко, Т.І. Шпарага, В.М. Анісімов // Трибуна. – 1998. – № 3-4. – С. 36-37.

63. Леонтьев А. А. Педагогика здравого смысла / Алексей Алексеевич Леонтьев // «Школа 2000...». Концепции и программы непрерывных курсов для общеобразовательной школы. – М., 1997. – Вып. 1. – С. 78–82.

64. Маркова А. К. Психологические критерии и ступени профессионализма учителя / Аэлита Капитоновна Маркова. // Педагогика. – 1995. - № 6. – С. 55–63.

65. Маркова А. К. Психология профессионализма / Аэлита Капитоновна Маркова. - М. : Знание, 1996. – 308 с.

66. Мармаза Олександра Іванівна. Система підвищення функціональної компетентності керівників загальноосвітніх закладів: Дис... канд. пед. наук: 13.00.01 / Державна академія керівних кадрів освіти. – К., 1998. – 252л. – Бібліогр.: л. 167-194.

67. Маслов В. Наукові засади визначення змісту підвищення кваліфікації та

підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів / В. Маслов // Післядипломна освіта в Україні. – 2002. – № 2. – С. 63–66.

68. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами : [навч. посіб.] / В. І. Маслов. – Тернопіль : Астон, 2007. – 150 с.

69. В. Маслов Методологічні засади розробки стандартів для формування посадово-функціональної (професійної) компетентності керівних кадрів освіти / В. Маслов, Л. Ващенко // Післядипломна освіта в Україні. – 2011. – №1. – С. 16–23.

70. Матеріали Второго Міжнародного Конгреса ЮНЕСКО по технічному и професіональному образованию “Образование и подготовка на протяжении всей жизни: мост в будущее”. – г. Сеул, Республика Корея, 26 – 30 апреля. 1999 г. – Астана, 1999. – 88 с.

71. Матеріали до доповіді Міністра освіти і науки України С. М. Ніколаєнка на підсумкової колегії Міністерства освіти і науки з питання «Забезпечення якості вищої освіти – важлива умова інноваційного розвитку держави і суспільства» м. Харків 1-2 берез. 2007 р. : [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http : // almamater.com.ua/modules/smartsection/item.php?itemid=9&page=1](http://almamater.com.ua/modules/smartsection/item.php?itemid=9&page=1)

72. Мельник В. К. Підвищення управлінської кваліфікації керівника загальноосвітнього навчального закладу в системі післядипломної педагогічної освіти: дис. канд. пед. наук : спец. 13.00.01 / Мельник Валентина Костянтинівна / АПН України; Центральний ін-т післядипломної педагогічної освіти. – К., 2003. – 220 с.

73. Мельник В. К. Теоретичні засади формування фахової компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу в системі післядипломної педагогічної освіти / В. К. Мельник // Післядипломна освіта в Україні. – 2007. – № 1. – С. 85–88.

74. Мельник В.К. Технологія підготовки керівника до оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу в системі

післядипломної педагогічної освіти / В. К. Мельник // Педагогічний альманах: Збірник наукових праць / редкол. В.В.Кузьменко (голова) та ін. – Херсон: РПО, 2011. – Випуск 12. – Частина 1. – 313 с. – С.234-239.

75. Модернізація освіти в Україні: аналітичний огляд результатів всеукраїнського опитування керівників ЗНЗ у 2004 році [під заг. ред. О. Овчарук, О. Локшиної]; МОН України. – Київ: [К.І.С.], 2004. – 32 с.

76. Моніторинг якості освіти: світові досягнення та українські перспективи / [За заг. ред. О.І. Локшиної]; МОН України. – Київ: [К.І.С.], 2004. – 128 с.

77. Моніторинг якості освіти: становлення та розвиток в Україні: (рекомендації з освітньої політики) / [під заг. ред. О.І. Локшиної]; МОН України. – Київ: [К.І.С.], 2004. – 128 с.

78. Наказ Міністерства освіти і науки України N 658 від 16.08.2004 Про внесення змін до Порядку державної атестації загальноосвітніх, дошкільних та позашкільних навчальних закладів. – [Електронний ресурс]. – Доступ НТТР: <http://uapravo.net/data2008/base49/ukr49428.htm>

79. Наказ Міністерства освіти і науки України № 99 від 14 лютого 2005 р. Про затвердження Орієнтовних критеріїв оцінювання діяльності загальноосвітніх навчальних закладів // Книга керівника навчально-виховного закладу: Довідково-методичне видання / Упоряд. Б. М. Терещук, В. В. Скиба.— Харків: ГОРСІНГ ПЛЮС, 2005.— 688 с. – С. 144–146.

80. Наказ Міністерства освіти і науки України № 40 від 21.01.2004 Про затвердження Положення про дистанційне навчання [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=z0464-04>

81. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012-2021 рр.: [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://tempus.org.ua/en/vyshha-osvita-ta-bolonskyj-proces/informacijno-analitychni-materialy/616-projekt-nacionalnoji-strategiji-rozvitku-osviti-v-ukrajini-na-2012-2021-rr-.html>

82. Новиков А.М. Проблемы гуманизации профессионального образования // Педагогика. – 2000. – № 9. – С. 3 – 10. с. 8.

83. Нормативно-правове забезпечення освіти: доктрини, закони, концепції.

– Х. : Вид. група «Основа», 2004. – 144 с. – (Нормативні, директивні правові документи).

84. Олійник В. В. Організаційно-педагогічні основи дистанційної освіти і навчання : організаційно-педагогічне дослідження / Віктор Васильович Олійник. – К. : ЦППО, 2001. – 36 с.

85. Олійник В. В. Наукові основи управління підвищенням кваліфікації педагогічних працівників профтехосвіти : [моногр.] / Віктор Васильович Олійник. – К.: Міленіум, 2003. – 594 с.

86. Олійник В.В. Положення про кредитно-модульну систему організації навчального процесу в післядипломній педагогічній освіті / В.В.Олійник, В.О.Гравіт, Л.Л.Ляхоцька та ін.; за заг. ред. В.В.Олійника. – К.: УМО, 2010. – 53 с.

87. Олійник В.В. Тимчасове положення «Про організацію навчального процесу в кредитно-модульній системі при підвищенні кваліфікації керівних і педагогічних кадрів освіти за очно-дистанційною формою навчання» / В.В.Олійник, В.О.Гравіт, Л.Л.Ляхоцька та ін.; за заг. ред. В.В.Олійника. — К.: УМО, 2009. — 36 с.

88. Основні поняття моніторингу якості освіти: Глосарій. – Офіційний сайт управління освіти адміністрації Орджонікідзевського району Харківської міської ради : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://ruoord.kharkivosvita.net.ua/menu\\_yak.php](http://ruoord.kharkivosvita.net.ua/menu_yak.php)

89. Островерхова Н. М. Ефективність управління загальноосвітнім навчальним закладом: соціально-педагогічний аспект : [моногр.] / Н. М.Островерхова, Л. І. Даниленко. – К. : Школяр, 1996. – 302 с.

90. Оцінювання якості роботи закладу освіти / [упорядник Н. Мурашко]. – К.: Ред. загальнопед. газ., 2004. – 128 с. – (Бібліотека „Шкільного світу”).

91. Пархоменко І.М. Оцінювання управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів під час їхньої атестації: [науково-методичний посібник для працівників місцевих органів управління освітою] / Ірина Пархоменко. – Кам’янець-Подільський: Аксіома, 2008. – 144 с.

92. Педагогічні технології у неперервній професійній освіті: Монографія /



С.О.Сисоєва, А.М.Алексюк, П.М.Воловик, О.І.Кульчицька, Л.Є.Сігаєва, Я.В.Цехмістер та ін. / За ред. С.О.Сисоєвої. – К.: ВІПОЛ, 2001. – 502 с., с. 245.

93. Підготовка керівника навчального закладу до управлінської діяльності в ринкових умовах : навч. посіб. / [А. І. Чміль, В. І. Маслов, Г. А. Дмитренко, Г. В. Єльнікова, Г. В. Федоров]; за ред. А. І. Чміля. – К. : Логос, 2006. – 126 с.

94. Підготовка керівника середнього закладу освіти : навч. посіб. / за ред. Л. І. Даниленко. – К : Міленіум, 2004. – 212 с.

95. Пікельна В. С. Управління школою: [у 2 ч.] / В.С. Пікельна. – Х. : Вид. гр. „Основа”, 2004. – Ч. 1.– 112 с– (Б-ка ж. „Управління школою”; вип. 6 (18)).

96. Платонов К. К. Структура и развитие личности. / Константин Константинович Платонов. – М. : Наука, 1986. – 225 с.

97. Прадівляний М. Г. Викладання фахово спрямованої іноземної мови на основі компетентнісного підходу [електронний ресурс, режим доступу: <http://conf.vntu.edu.ua/humed/2006/txt/06pimgokp.php> ].

98. Протасова Н.Г. Методологічні основи розвитку та вдосконалення системи післядипломної освіти фахівців / Н. Г. Протасова // Післядипломна освіта в Україні. – 2002. –№2. – С. 7 – 10.

99. Пуцов В.И. Совершенствование курсовой подготовки директоров школ к управлению процессом воспитания: Дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / Пуцов Владимир Иванович. – К., 1990. – 192 с.

100. Про затвердження Положення про індивідуальну форму навчання в загальноосвітніх навчальних закладах [наказ МОН України № 732 від 20.12.2002]. – Електронний ресурс. – Режим доступу <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0009-03>

101. Проблемы повышения профессиональной квалификации руководителей школ / Под ред. Е.П.Тонконогой. М.: Пед-ка; 1987. – 44 с.

102. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие, реализация : пер. с англ. / Джон Равен. – М.: «Когито-Центр», 2002. – 396 с.

103. Рябова З.В. Маркетингові дослідження в управлінні навчальним закладом [Електронний ресурс] / З. В. Рябова // Теорія та методика управління

освітою. – 2011. – № 5. – Режим доступу до журн.: <http://tme.umo.edu.ua/>.

104. Рябова. З. Теоретичні аспекти маркетингової діяльності в системі післядипломної освіти / Зоя Рябова // Імідж сучасного педагога. 2010. – № 9(108). – С.9-12.

105. Савченко О. Я. Від управління школою до управління навчанням і розвитком кожного учня / Олександра Яківна Савченко // Пед. газета – 2000. – № 9. – С. 1.

106. Савченко О. Теоретичні підходи до визначення якості шкільної освіти / Олександра Савченко // Шлях освіти. – 2006. – № 4. – С. 2–6.

107. Селезнева Н. Т. Социально-психологическая компетентность – критерий профессионализма руководителя / Н. Т. Селезнева // Актуальные проблемы подготовки педагогических кадров XXI века. – М., 1994. – С. 62–64.

108. Семеньков О.Г. Моделі оцінювання витрат на утримання загальноосвітніх навчальних закладів. Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції. –Ялта, Кримський гуманітарний університет, 2011р., 280с. (8с.)

109. Семиченко В. А. Системно-структурне моделювання складних об'єктів у психолого-педагогічних дослідженнях / Валентина Анатоліївна Семиченко // Післядипломна освіта в Україні. – 2003. – № 3. – С. 26–30.

110. Симонов В. П. Педагогический менеджмент : 50 НОУ – ХАУ в управлении педагогическими системами : [учеб. пособие] / В. П. Симонов. – 3-е изд., испр. и доп. – М. : Пед. общество России, 1999. – 430 с.

111. Симонов К. В. Политический анализ. Метод Дельфи : [Електронний ресурс] / Константин Васильевич Симонов. - Режим доступу : [http : //society.polbu.ru /simonov\\_politanalysis/ch55\\_i.html](http://society.polbu.ru/simonov_politanalysis/ch55_i.html)

112. Словарь иностранных слов. – 14-е изд., испр. – М.: Рус. яз., 1987. – 608 с.

113. Словник іншомовних слів / За ред. О. С. Мельничука. – К.: Головна редакція УРЕ, 1974. –547 с.

114. Сорочан Т. М. Епоха професіоналізму : портрет керівника школи в

сучасному інтер'єрі / Тамара Михайлівна Сорочан // Освіта на Луганщині. – 2002. – № 1 (16). – С. 51–53.

115. Сорочан Т. М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності : теорія та практика : [моногр.] / Тамара Михайлівна Сорочан. – Луганськ : Знання, 2005. – 384 с.

116. Сорочан Т. М. Розвиток управлінських умінь керівників шкіл у системі післядипломної педагогічної освіти / Тамара Михайлівна Сорочан // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2002. – № 5. – С. 52–57.

117. Соф'янц Е. Зміст та структура професійної компетентності педагогічних кадрів / Едуард Соф'янц // Післядипломна освіта в Україні. – 2004. – № 1. – С. 64–68.

118. Соф'янц Е. Структура професійної компетентності сучасного педагога / Соф'янц Е., Волобуєва Т. // Управління освітою. – 2006. – № 17. – С. 4–5.

119. Социальное познание и управление. – М.: Мысль, 1983. – 283с.

120. Соціолого-педагогічний словник / За ред. В.В. Радула. – К.: «Екс Об», 2004. – 304с.

121. Соціально-психологічні чинники мотивації професійного вдосконалення особистості керівних кадрів освіти : [наук.-метод. посіб. ] / М. Й. Боришевський, В. А. Семиченко, О. І. Бондарчук та ін. – К. : Логос, 2005. – 128 с.

122. Сухович Г. А. Моніторинг розвитку загальноосвітнього навчального закладу на основі комп'ютерних технологій: дис. канд. пед. наук : 13.00.06 / Сухович Георгій Анатолійович / АПН України; Університет менеджменту освіти. – К, 2008. - 203 с.

123. Талызина Н. Ф. Теоретические основы программированного обучения / Нина Федоровна Талызина. М. : Знание, 1968 – 67 с.

124. Тлумачний словник української мови / уклад. Ковальова Т. В., Коврига Л. П. – Х. : Синтекс, 2005. – 672 с.

125. Третьяков П. И. Управление школой по результатам : практика педагогического менеджмента / Петр Иванович Третьяков. - М. : Новая школа,

1997. – 288 с

126. Управление качеством образования : [практико-ориентир. моногр. и метод. пособие]. – Изд. 2, перераб. и доп. / под ред. М. М. Поташника. – М. : Пед. о-во России, 2006. – 448 с.

127. Федорченко В.К., Фоменко Н.А., Скрипник М.І., Цехмістрова Г.С. Педагогіка туризму / В.К. Федорченко, Е.А. Фоменко, М.І. Скрипник, Г.С. Цехмістрова. – К.: Видавничий дім "Слово", 2004. - 296 с. (Розділ 4. Моніторинг якості туристської освіти).

128. Федоров Г.В. Відділ освіти в умовах соціально-економічних перетворень / Г. В. Федоров // Відкритий урок. Плеяди. Вид. Відкрита педагогічна школа. – К., 2009. – №3–4. – С. 12-18.

129. Федоров Г.В. Організація маркетингової діяльності у навчальному закладі / Г. В. Федоров // Нова педагогічна думка. Вид. РОУППО, 2009. – №32. – С.45-47.

130. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом : [навч. посіб.] / Євген Миколайович Хриков. – К. : Знання, 2006. – 365 с.

131. Хуторской А. В. Практикум по дидактике и методам обучения / Андрей Викторович Хуторской. – СПб. : Питер, 2004. – 541 с.

132. Чернуха-Гадзецька К.М. Формування науково-практичного підходу до прийняття управлінського рішення в процесі підвищення кваліфікації керівників ЗНЗ // Імідж сучасного педагога. – 2006. - № 3-4 (62-63). – С. 35–37.

133. Чміль А. І. Структурні елементи критеріального оцінювання діяльності закладів освіти / А. І. Чміль, О. С. Боднар. // Післядипломна освіта в Україні. – 2007. – №2. – С. 42–46.

134. Шакуров Р. Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив / Рафаил Хайруллович Шакуров. – М. : Просвещение, 1990. – 208 с.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Навчальний план

#### **підвищення кваліфікації спеціалістів відділів (управлінь) освіти районних державних адміністрацій і міськвиконкомів з питань загальної середньої освіти та оцінювання результатів діяльності ЗНЗ**

Форма навчання – очно-дистанційна: I етап – очний (54 год.); II етап – дистанційний (108 год.); III етап – очний (54 год.)

#### *Пояснювальна записка*

*Актуальність курсу* підвищення кваліфікації спеціалістів відділів (управлінь) освіти районних держадміністрацій і міськвиконкомів з питань загальної середньої освіти пояснюється необхідністю реформування державного управління як одного з головних інститутів держави, адаптації державної служби в системі освіти до вимог Європейського Союзу, зростанням значущості професійної компетентності для подальшого вдосконалення діяльності закладів і установ освіти.

*Метою курсів* підвищення кваліфікації спеціалістів відділів (управлінь) освіти районних держадміністрацій і міськвиконкомів з питань загальної середньої освіти є надання науково-теоретичної та методичної допомоги в удосконаленні управління навчальними закладами; сприяння глибшому усвідомленню суті управлінської діяльності керівників навчальних закладів, вибору оптимальних форм і методів управління; розуміння механізму управління керівними і педагогічними кадрами навчального закладу; підвищення правової компетентності; поглиблення соціально-гуманітарних знань з основ психології, освітнього менеджменту, економіки, екології, управління персоналом; використання інноваційних технологій при атестації навчальних закладів; забезпечення мотивації діяльності керівників навчальних закладів.

*Професійно-кваліфікаційна характеристика* спеціаліста відділу (управління) освіти з питань загальної середньої освіти.

*Завдання, обов'язки та повноваження спеціаліста й новопризначеного спеціаліста відділу (управління) освіти районної держадміністрації і міськвиконкому з питань загальної середньої освіти.* Здійснює координацію та методичне керівництво напрямами роботи, що визначаються посадовою інструкцією, яка затверджується начальником (завідувачем) відділу (управління) освіти. Організовує та забезпечує контроль, аналіз та оцінку стану справ з питань загальної середньої освіти. Розробляє поточні плани та бере участь у підготовці

перспективних планів, формує мережу загальноосвітніх навчальних закладів. Бере участь у реалізації державної політики в галузі освіти та забезпеченні її виконання у межах своїх повноважень. Веде накопичення бази даних про розвиток загальної середньої освіти в районі (місті). Взаємодіє з органами державної влади, міського самоврядування, громадськими організаціями з питань розвитку загальної середньої освіти. Готує проекти рішень та пропозиції керівництву щодо виконання доручень органів виконавчої влади вищого рівня. Бере участь у підготовці нормативних та організаційно-методичних документів, проведенні експертизи документів, що стосуються відповідного напрямку роботи з питань загальної середньої освіти та підготовки інформації про результати цієї роботи. Надає консультативно-методичну допомогу керівникам загальноосвітніх навчальних закладів, їх заступникам та іншим суб'єктам, які займаються питаннями загальної середньої освіти, що належить до його компетенції. Готує проекти відповідей на звернення та заяви, що надійшли до розгляду. Здійснює експертизу діяльності загальноосвітнього навчального закладу в ході його атестації. Виконує інші види робіт, визначені посадовою інструкцією.

*Має право.* У встановленому порядку використовувати відповідну статистичну інформацію та інші дані від державних органів влади та органів місцевого самоврядування, посадових осіб, політичних партій, громадських організацій, установ, підприємств незалежно від форм власності, необхідні для виконання посадових обов'язків; організовувати ділове листування з органами виконавчої влади, загальноосвітніми навчальними закладами, підприємствами, установами та організаціями в межах наданих повноважень; брати участь у контролі (перевірці) дотримання органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами та організаціями різних форм власності законодавства з питань загальної середньої освіти; залучати фахівців інших структурних підрозділів відділу (управління) освіти, фахівців навчальних закладів за згодою їх керівників до розгляду питань, що належать до його компетенції; вносити до різних інстанцій пропозиції щодо вдосконалення роботи з питань загальної середньої освіти; представляти за дорученням відділ (управління) освіти у структурних підрозділах інших органів виконавчої влади з питань, що належать до його компетенції; розглядати скарги, заяви, листи, звернення громадян, готувати відповіді на них.

*Кваліфікаційні вимоги.* Вища педагогічна освіта за освітньо-кваліфікаційним рівнем спеціаліста, магістра. Стаж роботи за фахом на державній службі, керівних посадах не менш 5 років. Досвід роботи щодо управління персоналом. Післядипломна освіта у сфері управління: магістр державного управління, менеджер освіти.

*Базові компетентності:*

1) *соціальна* – здатність до толерантного полікультурного спілкування та взаємодії; соціальної діяльності; регулювання та стимулювання безперервного професійного зростання; прийняття національних та загальнолюдських цінностей; удосконалення особистісних якостей; здатність адаптуватися до інноваційних процесів в управлінській діяльності, налагоджувати зв'язки з освітніми організаціями, соціальними службами для забезпечення умов діяльності керівних і педагогічних кадрів;

2) *нормативно-правова* – організація діяльності відповідно до новітніх підходів до управління, керуючись нормативно-правовими документами, вимогами безпеки життєдіяльності, організаційно-фінансовими можливостями закладу; дотримання у практичній діяльності вимог чинного законодавства України, а також нормативних документів Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України, інших центральних органів виконавчої влади, правил і норм охорони праці, безпеки життєдіяльності, санітарно-гігієнічних норм та протипожежного захисту;

3) *психологічна* – володіння методами, прийомами та засобами організації, регулювання і стимулювання діяльності навчального закладу; попередження професійного стресу, професійної деформації особистості та професійного «вигорання» персоналу навчального закладу; здатність до психологічної взаємодії та узгодженості ділового спілкування; регулювання та стимулювання професійного зростання, удосконалення особистісних якостей, професійної адаптації педагогів;

4) *інформаційно-комунікаційна* – володіння сучасними інформаційно-комунікаційними технологіями у професійній діяльності; спроможність здійснення експертизи нововведень; використання Web-ресурсів для розвитку системи навчально-виховної та методичної роботи навчального закладу; здатність здійснювати діагностику різноманітних аспектів загальної середньої освіти, побудови алгоритмів дій учасників навчально-виховного процесу; використання прикладних комп'ютерних програм, можливостей Інтернет, інших електронних джерел навчального призначення; застосування методу навчальних проєктів з використанням інформаційно-комунікаційних технологій; використання Інтернету для вивчення передового педагогічного досвіду.

*Фахові компетентності (посадово-функціональні):*

1) *управлінська* – включає налагодження процесу планування, організації, координації та контролю діяльності навчальних закладів, використання новітніх технологій в управлінні навчальними закладами; готовність до впровадження інновацій в діяльності закладів і установ освіти; підготовка і проведення атестації

навчальних закладів; розробка програм особистісного професійного розвитку та самоосвітньої діяльності керівників та педагогів.

2) *організаційно-технологічна* – передбачає застосування технологій, що визначають порядок і правила практичних дій для досягнення конкретного результату діяльності навчального закладу, визначення та реалізація стратегічних, річних та оперативних планів роботи навчального закладу;

3) *аналітико-діагностична* – забезпечує ефективність контрольної-аналітичної діяльності державного службовця з урахуванням новітніх технологій та методик контролю та аналізу діяльності закладів і установ освіти;

4) *мотиваційна* – базується на створенні внутрішніх мотивів та зовнішніх умов діяльності державних службовців, вмінні визначати та реалізовувати власні цілі, переборювати труднощі у професійній діяльності, прагнути досягти авторитету, здатність навчатися протягом життя, вміння досягати успіху в житті та професійній діяльності.

*Розподіл навчальних модулів відповідно до компетентностей*

<i>Компетентність</i>	<i>Модуль</i>
1. Соціальна	<i>Модуль 1. Організація державного управління та державної служби в Україні</i>
2. Нормативно-правова	<i>Модуль 2. Методологічні аспекти управління освітою в Україні Модуль 3. Теоретичні та нормативно-правові основи оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу</i>
3. Психологічна	<i>Модуль 4. Методичні основи оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу</i>
4. Інформаційно-комунікаційна	<i>Модуль 6. Використання інформаційно-комунікаційних технологій для оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу</i>
5. Управлінська	<i>Модуль 1. Організація державного управління та державної служби в Україні Модуль 2. Методологічні аспекти управління освітою в Україні</i>
6. Організаційно-технологічна	<i>Модуль 4. Методичні основи оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу</i>
7. Аналітико-діагностична	<i>Модуль 5. Критеріальна основа та інструментарій оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу</i>
8. Мотиваційна	<i>Модуль 2. Методологічні аспекти управління освітою в Україні</i>

*Система педагогічного контролю:* вхідне діагностування, коректування тематики навчальних планів, програм, виїзних занять тощо; виконання завдань на дистанційному етапі; виконання випускної роботи; навчальний практикум; залік; вихідне діагностування, висновок про результативність навчання.



*Технологічна карта змісту підвищення кваліфікації спеціалістів відділів (управлінь) освіти районних державних адміністрацій і міськвиконкомів з питань загальної середньої освіти та оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу*

<i>№ з/п</i>	<i>Компетентності</i>	<i>Назви навчальних модулів</i>	<i>Темати навчальних занять</i>
1.	Соціальна; Управлінська; Мотиваційна.	<i>Модуль 1. Організація державного управління та державної служби в Україні</i>	ЗМ 1.1. Структура державного устрою України. ЗМ 1.2. Принципи та функції державного управління. ЗМ 1.3. Теоретичні та нормативні основи державної служби. ЗМ 1.4. Типи і класифікація посад та рангів державних службовців. Правовий статус державних службовців.
2.	Нормативно-правова; Управлінська; Мотиваційна; Психологічна.	<i>Модуль 2. Методологічні аспекти управління освітою в Україні</i>	ЗМ 2.1. Нормативно-правове забезпечення діяльності навчальних закладів і освітніх установ в умовах реформування та євроінтеграції. ЗМ 2.2. Екологічні та організаційні умови безпечної життєдіяльності учасників освітнього процесу. ЗМ 2.3. Основи інноваційно-інвестиційної політики України. ЗМ 2.4. Організація участі громадськості у процесі прийняття рішень органами влади.
		<i>Модуль 3. Теоретичні та нормативно-правові основи оцінювання результатів діяльності ЗНЗ</i>	ЗМ 3.1. Нормативно-правове забезпечення оцінювання діяльності ЗНЗ. ЗМ 3.2. Теоретичні засади оцінювання діяльності ЗНЗ. ЗМ 3.3. Напрями та результати діяльності загальноосвітнього навчального закладу, які підлягають оцінюванню.

3.	Психологічна; Організаційно-технологічна.	<i>Модуль 4. Методичні основи оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу</i>	ЗМ 4.1. Особливості оцінювання результатів діяльності ЗНЗ на районному та шкільному рівнях. ЗМ 4.2. Методи і засоби оцінювання результатів діяльності ЗНЗ.
4.	Організаційно-технологічна; Аналітико-діагностична.	<i>Модуль 5. Критеріальна основа та інструментарій оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу</i>	ЗМ 5.1. Критерії оцінювання результатів діяльності ЗНЗ та особливості їх впровадження в практику. ЗМ 5.2. Розробка інструментарію оцінювання результатів діяльності ЗНЗ на основі кваліметричного підходу.
5.	Управлінська; Інформаційно-комунікаційна; Аналітико-діагностична; Організаційно-технологічна; Психологічна; Соціальна; Мотиваційна.	<i>Модуль 6. Використання інформаційно-комунікаційних технологій для оцінювання результатів діяльності ЗНЗ</i>	ЗМ 6.1. Технологія розробки кваліметричної моделі визначення ступеня впливу школи на розвиток учнів та їх підготовку до самостійного життя за допомогою табличного процесора Excel. ЗМ 6.2. Оцінювання рівня навчальних досягнень учнів на основі ІКТ. ЗМ 6.3. Оцінювання ступеня позитивного ставлення до школи з боку батьків, учителів, учнів, мешканців мікрорайону з використанням ІКТ. Визначення рейтингу школи в районі. ЗМ 6.4. Визначення рівня діяльності ЗНЗ відповідно до вимог державних стандартів.

**Навчальний план курсів підвищення кваліфікації спеціалістів відділів (управлінь) освіти районних державних адміністрацій і міськвиконкомів з питань загальної середньої освіти та оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу**

Зміст	Загальна кількість годин	ВИДИ ЗАНЯТЬ І КІЛЬКІСТЬ ГОДИН																															
		Організаційно-настановний етап										Дистанційний етап										Заліковий етап											
		Кількість годин	Інструктивно-методичне заняття	Лекції	Практичні заняття	Конференція з обміну досвідом	Тем. дискусія, тем. зустріч, «круглі столи»	Навчальні тренінги, ділові ігри	Спецкурси	Самостійна робота	Вхідний контроль	Кількість годин	Самостійна робота	Випускна робота	Навчальний практикум (практика)	Інтернет-заняття	Спецкурси	Консультації	Поточний контроль	Кількість годин	Лекції	Практичні заняття	Тем. дискусія, тем. зустріч, «круглі столи»	Навчальні тренінги, ділові ігри	Спецкурси	Візне заняття	Самостійна робота	Вихідний контроль	Підсумков а атестація				
																													Залік	Екзамен	Захист випускної роботи		
1	2	3	4	5	6	7	8	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	31	32	33	34		
Модуль 1. Організація державного управління та державної служби в Україні	19	5				2			3	+	8	8							6			2				4	+						
Модуль 2. Методологічні аспекти управління освітою в Україні	19	5				2			3	+	8	8							6			2				4	+						
Модуль 3. Теоретичні та нормативно-правові основи оцінювання результатів діяльності ЗНЗ	29	6		2					4	+	15	15							8				4			4	+						

<i>Модуль 4. Методичні основи оцінювання результатів діяльності ЗНЗ</i>	20	4			2					2	+	10					10		6		2				4	+				
<i>Модуль 5. Критеріальна основа та інструментарій оцінювання результатів діяльності ЗНЗ</i>	24	8		2	2					4	+	10	10						6	2	2				2	+				
<i>Модуль 6. Використання інформаційно-комунікаційних технологій для оцінювання результатів діяльності ЗНЗ</i>	105	26	2	2	2	4	6		4	6	+	57		36	18	3		+	22		2	2			6	12	+			
Разом:	216	54	2	4	8	4	10	-	4	22	+	108	41	36	18	3		10	54	2	2	10	4		6	30	+			

## Додаток Б

### НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН курсів підвищення кваліфікації директорів (резерв директорів) загальноосвітніх навчальних закладів з проблем управління та оцінювання результатів діяльності ЗНЗ

*Форма навчання – очно-дистанційна: I етап – очний (54 год.); II етап –  
дистанційний (108 год.); III етап – очний (54 год.)*

#### ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

*Актуальність курсу* підвищення кваліфікації директорів (резерву директорів) загальноосвітніх навчальних закладів з проблем управлінської діяльності пояснюється необхідністю підвищення якості управлінської діяльності директорів загальноосвітніх навчальних закладів та її науково-методичного, організаційного та інформаційного забезпечення в умовах соціально-економічних змін, модернізації управління загальноосвітніми закладами у відповідності до вимог сучасного суспільства, зростанням значущості професійної компетентності для подальшого вдосконалення діяльності закладів і установ освіти.

*Метою курсів* підвищення кваліфікації директорів (резерву директорів) загальноосвітніх навчальних закладів з проблем управлінської діяльності є вдосконалення інтелектуально-пізнавальної, мотиваційно-ціннісної та практично-діяльнісної сфер особистості слухачів курсів підвищення кваліфікації за категорією директорів (резерв директорів) загальноосвітніх навчальних закладів з проблеми оцінювання результатів діяльності школи, сприяння їх професійному та особистісному розвитку шляхом реалізації наступних завдань:

- удосконалення та оновлення знань і вмінь із теоретико-методологічних, правових, управлінських, соціогуманітарних та інших питань професійної діяльності слухачів, що забезпечується блоком соціально-гуманітарних модулів у структурі змісту підвищення кваліфікації;
- отримання додаткових знань і вмінь з оцінювання результатів діяльності ЗНЗ, які забезпечуються блоком професійно-орієнтованих та фахових модулів;
- активізація самостійної діяльності слухачів, розвиток мотивації професійного вдосконалення.

*Професійно-кваліфікаційна характеристика* діяльності директорів (резерв директорів) загальноосвітніх навчальних закладів з проблем управлінської діяльності.

*Посадові вимоги.* Відповідно до Закону України “Про загальну середню освіту” (№ 1642-III від 06.04.2000) керівник ЗНЗ є педагогічним працівником вищої категорії. Керівник ЗНЗ повинен мати вищу педагогічну освіту на рівні спеціаліста або магістра, стаж не менше 3-х років і вищу категорію; стійкі демократичні переконання; високий культурний і духовний рівень; творче ставлення до праці; позитивне сприйняття інновацій, які з’являються в освітньому середовищі, досяг високої результативності, якості своєї праці, відзначається загальною культурою, моральними якостями, що слугують прикладом для наслідування.

Керівник ЗНЗ здійснює керівництво педагогічним колективом, забезпечує раціональний добір і розстановку кадрів, створює необхідні умови для підвищення фахового і кваліфікаційного рівня працівників; організовує навчально-виховний

процес; забезпечує контроль за виконанням навчальних планів і програм, якістю знань, умінь та навичок учнів; відповідає за реалізацію Державного стандарту загальної середньої освіти, за якість і ефективність роботи педагогічного колективу; створює необхідні умови для участі учнів у позакласній та позашкільній роботі, проведення виховної роботи; забезпечує дотримання вимог охорони дитинства, санітарно-гігієнічних та протипожежних норм, техніки безпеки; розпоряджається в установленому порядку шкільним майном і коштами; підтримує ініціативи щодо вдосконалення системи навчання та виховання, заохочення творчих пошуків, дослідно-експериментальної роботи педагогів; дає дозвіл на участь діячів науки, культури, членів творчих спілок, працівників підприємств, установ, організацій у навчально-виховному процесі, керівництві учнівськими об'єднаннями за інтересами; забезпечує права учнів на їх захист від будь-яких форм фізичного або психічного насильства; вживає заходів щодо запобігання вживанню учнями алкоголю, наркотиків; контролює організацію харчування і медичного обслуговування учнів; видає у межах своєї компетенції накази та розпорядження і контролює їх виконання; щороку звітує про свою роботу на загальних зборах (конференціях) колективу.

*Управлінська компетентність* директора загальноосвітнього навчального закладу – це системна, інтегративна єдність, синтез інтелектуальних і навичкових складових (когнітивного і діяльнісного, що включають і узагальнені знання, вміння й навички), особистісні характеристики (ціннісні орієнтації, здібності, риси характеру, готовність до здійснення діяльності тощо) і досвіду, що дозволяє керівнику використовувати власний потенціал, здійснювати складні культуровідповідні види діяльності, оперативно і успішно адаптуватися в постійно змінюваному суспільстві і професійній діяльності.

*Слухач курсів здійснює* підвищення кваліфікації на основі компетентнісного підходу, який включає такі *ключові компетентності*:

1. *Ціннісно-орієнтаційна*. Це компетентність у сфері світогляду, пов'язана з ціннісними орієнтирами директорів ЗНЗ, їхньою здатністю бачити і розуміти навколишній світ, орієнтуватися в ньому, усвідомлювати свою роль і призначення, вміння вибрати цільові і смислові установки власних дій і вчинків, приймати рішення.

2. *Загальнокультурна*. Це коло питань, з якими директори ЗНЗ повинні бути добре обізнані та володіти знаннями і досвідом діяльності. Це питання особливостей національної та загальнолюдської культури, духовно-моральних основ життя людини, окремих народів і людства, культурологічні основи сімейних, соціальних та суспільних явищ і традицій, роль науки та релігії в житті людини, їх вплив на світ; компетенції у побутовій та культурно-дозвільній сфері, володіння ефективними способами організації вільного часу; досвід опанування керівником наукової картини світу, що розширюється до культурологічного і вселюдського його розуміння.

3. *Пізнавальна*. Це сукупність компетентностей директорів ЗНЗ у сфері самостійної пізнавальної діяльності, що включають елементи логічної, методологічної та дослідницької діяльності реальних об'єктів, знання та вміння з організації, планування, аналізу, рефлексії та самооцінки пізнавальної діяльності, вміння відрізняти факти від домислів, володіння вимірювальними навичками, використання імовірнісних, статистичних та інших методів пізнання, володіння креативними навичками продуктивної діяльності: отримання знань безпосередньо з навколишньої реальності, володінням прийомами дій в нестандартних ситуаціях та евристичними методами вирішення проблем.

4. *Інформаційно-комунікативна.* За допомогою реальних об'єктів (комп'ютер, принтер, модем, копір, телевізор, магнітофон, телефон, факс) та інформаційних технологій (аудіо-відеозапис, електронна пошта, ЗМІ, Інтернет директори ЗНЗ набувають умінь самостійно шукати, аналізувати і відбирати необхідну інформацію, перетворювати, зберігати та передавати її. Ця компетентність включає знання іноземних мов, способів взаємодії з оточуючими і віддаленими людьми і подіями, навички роботи в групі, володіння різними соціальними ролями в колективі, вміння себе позиціонувати, ставити запитання, вести полеміку, дискусію тощо

5. *Професійна.* Володіння директорами ЗНЗ нормативними та методологічними знаннями і відповідними вміннями з управління навчально-виховним й інноваційним процесами в ЗНЗ, керівництва суспільним вихованням учнів, здійснення адміністративної, фінансово-господарської та викладацької діяльності. Вміння виконувати класичні та модернізовані функції управління, мотивувати діяльність педагогічних працівників. Знання та вміння директорів ЗНЗ з менеджменту організацій, стратегічного, інноваційного, фінансового менеджменту, менеджменту персоналу, маркетингу, формування організаційної культури навчального закладу, психолого-управлінського консультування тощо

6. *Соціальна.* Володіння директорами ЗНЗ знаннями та досвідом у сфері цивільно-громадської діяльності (виконання ролі громадянина, спостерігача, виборця, представника), у соціально-трудовій сфері (права споживача, покупця, клієнта, виробника), у сфері сімейних відносин і обов'язків, у питаннях економіки і права, в області професійного самовизначення, уміння аналізувати ситуацію на ринку праці та діяти згідно з особистою й громадською вигодою, володіти етикою трудових і цивільних взаємовідносин.

7. *Особистісного самовдосконалення.* Ця компетентність спрямована на засвоєння директорами ЗНЗ способів морального, інтелектуального, фізичного саморозвитку та емоційної саморегуляції. Керівники опановують способи діяльності у відповідності до власних інтересів і можливостей, що забезпечують безперервне самопізнання, розвиток необхідних сучасній людині особистісних якостей, формування навичок лідерства, психологічної грамотності, культури мислення, поведінки та безпеки життєдіяльності.

*Структуру, перелік та обсяг* навчальних процедур підвищення кваліфікації директорів ЗНЗ за очно-дистанційною формою навчання й кредитно-модульною системою організації навчального процесу визначає *навчальний план*, який є нормативним документом ДВНЗ «Університет менеджменту освіти».

Обсяг навчального навантаження – 216 годин.

Навчальний план передбачає дві форми навчання: очне та дистанційне.

Підвищення кваліфікації слухачів за очно-дистанційною формою навчання проводиться в три етапи: організаційно-настановча сесія; дистанційний етап; залікова сесія.

*Система контролю* – необхідний компонент навчального процесу, що забезпечує зворотний зв'язок, визначення рівня досягнення слухачем завдань підвищення кваліфікації та корекцію навчального процесу.

Основними видами педагогічного контролю є: вхідний; поточний; вихідний; самоконтроль; підсумкова атестація, що має на меті визначення відповідності рівня фактичної підготовки слухача вимогам програм підвищення кваліфікації. За результатами підсумкової атестації слухачеві видається документ встановленого зразка.

**Навчально-тематичний план підвищення кваліфікації директорів ЗНЗ з проблем управління та оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу на організаційно-настановну сесію**  
**Форма навчання: очна**

Зміст модулів	Організаційно-настановний етап										Викладачі
	Загальна кількість	Інструктивно-метод.	Лекції	Практичні заняття	Конференція з	Тем.диск., "кр. стіл"	Навчальний	Спецкурси за вибором	Вхідний контроль	Самостійна робота	
Інструктивно-методичне заняття	2	2									
Конференція з обміну досвідом	4				4						
<b>Модуль 1.</b> Теоретичні та нормативно-правові основи оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу	<b>17</b>		2			6			+	9	
ЗМ-1.1 Загальноосвітній навчальний заклад як об'єкт оцінювання	2					2					
ЗМ 1.2. Нормативно – правове забезпечення оцінювання діяльності загальноосвітнього навчального закладу	2		2								
ЗМ 1.3. Теоретичні засади оцінювання діяльності загальноосвітнього навчального закладу	2					2					
ЗМ 1.4. Напрями та результати діяльності загальноосвітнього навчального закладу, які підлягають оцінюванню	2					2					
<b>Модуль 2</b> Методичні основи оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу	<b>6</b>			4		2			+		
ЗМ 2.1. Особливості оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу на районному та шкільному рівнях	4			2		2					
ЗМ 2.2. Методи і засоби оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу	2			2							
<b>Модуль 3.</b> Критеріальна основа та інструментарій оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу	<b>6</b>			2		4			+		
ЗМ 3.1. Критерії оцінювання результатів діяльності ЗНЗ та особливості їх впровадження в практику	4					4					
ЗМ 3.2. Розробка інструментарію оцінювання результатів діяльності ЗНЗ на основі кваліметричного підходу	2			2							
<b>Модуль 4.</b> Використання інформаційно-комунікаційних технологій для оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу	<b>19</b>		2	4		4		4	+	5	
ЗМ 4.1. Автоматизація процедур оцінювання з використанням табличного процесора Excel	2		2								
ЗМ 4.2. Використання Інтернет-ресурсів у процесі оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу	2			2							
ЗМ 4.3. Оцінювання професійної компетентності учителя як результату саморозвитку з використанням ІКТ	2			2							
ЗМ 4.4. Оцінювання результатів управління системою виховної роботи у ЗНЗ	2					2					
ЗМ 4.5. Оцінювання розвитку джерел фінансування школи	2					2					
Спецкурс за вибором	4							4			
<b>Разом</b>	<b>54</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>16</b>		<b>4</b>		<b>14</b>	



**Навчально-тематичний план підвищення кваліфікації директорів ЗНЗ з питань управління та оцінювання результатів діяльності ЗНЗ  
(дистанційний етап)**

*Форма навчання: заочна*

Зміст модулів	Дистанційний етап					
	Загальна кількість годин	Інтернет-заняття	Навчальний практикум	Самостійна робота	Поточний контроль	
1	2	3	4	5	6	7
<b>Модуль 2.</b> Методичні основи оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу	<b>33</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	+	
ЗМ 2.3. Зміст Програми оцінювання результатів діяльності ЗНЗ.	5		2	3		
ЗМ 2.4. Особливості організації вивчення результатів діяльності ЗНЗ на шкільному рівні.	5		2	3		
ЗМ 2.5. Адаптація кваліметричних моделей діяльності учнів, учителів, керівників, загальноосвітнього навчального закладу до особливостей та умов школи, результати діяльності якої підлягають оцінюванню.	5		2	3		
ЗМ 2.6. Інформаційно-освітнє середовище для індивідуальної та екстернатної форм навчання з використанням ІКТ та Інтернету.	5		2	3		
ЗМ 2.7. Оцінювання фінансового забезпечення діяльності ЗНЗ.	5		2	3		
ЗМ 2.8. Технологія самооцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу.	8	3	2	3		
<b>Модуль 3.</b> Критеріальна основа та інструментарій оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу	8		8			
<b>Модуль 4.</b> Використання інформаційно-комунікаційних технологій для оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу	67		34	33	+	
<b>Разом</b>	<b>108</b>	<b>3</b>	<b>54</b>	<b>51</b>		

**Навчально-тематичний план підвищення кваліфікації директорів ЗНЗ проблеми оцінювання результатів діяльності ЗНЗ**  
*Форма навчання: очна*

Зміст модулів	Заліковий етап											Викладачі
	Загальна кількість	Лекції	Практичні заняття	Виїзне заняття	Тем.диск, тем.зустр.,	Навчальні тренінги	Вихідний контроль	Самостійна робота	Спецкурс за вибором	Підсумкова атестація		
										Залік	Захист випускних робіт	
<b>Модуль 1.</b> Теоретичні та нормативно-правові основи оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу	<b>16</b>	<b>2</b>			<b>6</b>		+	<b>8</b>		+		
ЗМ 1.5. Оцінювання результатів забезпечення соціальної захищеності адаптації, збереження та зміцнення здоров'я учасників освітнього процесу	2				2							
ЗМ 1.6. Визначення ступеня громадської спрямованості управління ЗНЗ	2	2										
ЗМ 1.7. Зв'язки з батьками і громадськістю (PR) як ефективний засіб формування позитивного іміджу закладу освіти та його рейтингу на ринку освітніх послуг	2				2							
ЗМ 1.8. Оцінювання результату моніторингово-маркетингової діяльності в ЗНЗ	2				2							
<b>Модуль 3.</b> Критеріальна основа та інструментарій оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу	<b>4</b>					<b>4</b>	+					
ЗМ 3.3. Розробка інструментарію оцінювання розвитку особистості учнів на основі кваліметричного підходу	4					4						
<b>Модуль 4.</b> Використання інформаційно-комунікаційних технологій для оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу	<b>34</b>		<b>4</b>	<b>6</b>	<b>6</b>		+	<b>14</b>	<b>4</b>		+	
ЗМ 4.6. Визначення рівня право слухняності учнів, характеру їх поведінки і орієнтації в оточуючому середовищі за допомогою ІКТ.	2				2							
ЗМ 4.7. Технологія розробки кваліметричної моделі визначення ступеня впливу школи на розвиток учнів та їх підготовку до самостійного життя за допомогою табличного процесора Excel	2				2							
ЗМ 4.8. Оцінювання ставлення до школи з боку батьків, учителів, учнів, мешканців мікрорайону засобами ІКТ	2				2							
ЗМ 4.9. Оцінювання рівня навчальних досягнень учнів на основі ІКТ	2		4									
Спецкурс за вибором	4								4			
Виїзне заняття	6			6								
<b>Разом</b>	<b>54</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>14</b>	<b>4</b>		<b>22</b>	<b>4</b>			

**ОРІЄНТОВНА ТЕМАТИКА ВИПУСКНИХ РОБІТ**

1. Оцінка ефективності роботи педагогічних кадрів та обслуговуючого персоналу.
2. Сучасні підходи щодо підвищення кваліфікації педагогічних працівників.
3. Інноваційні педагогічні технології: класифікація, зміст, критерії ефективності.
4. Особливості побудови навчально-виховного процесу в закладі освіти (з урахуванням його специфіки).
5. Теоретичні засади управління закладом освіти.
6. Складові системи соціального захисту, збереження та зміцнення здоров'я дітей та працівників закладу освіти.
7. Розробка програми самоатестації в закладі освіти (проект).
8. Аналітичний висновок за матеріалами самоаналізу закладу освіти.
9. Аналіз нормативно – правових документів конкретного закладу освіти (статут, положення, навчальні програми авторських курсів та ін.).
10. Розробка рекомендацій та пропозицій педагогічному колективу на підставі аналітичної довідки.
11. Сучасні підходи щодо організації атестаційної роботи (реферат).
12. Порівняльний аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду з питань атестації (реферат).
13. Методологічні основи процесу атестації (реферат).
14. Експертиза як вид аналітичної діяльності (реферат).
15. Інформаційне забезпечення атестації закладів освіти (реферат).
16. Атестація навчальних закладів нового типу (реферат).
17. Технологія самоаналізу навчального закладу (реферат).
18. Технологія оцінювання інноваційної діяльності закладу освіти (реферат).
19. Організація процесу атестації закладів освіти з використанням комп'ютерних технологій.
20. Організаційні аспекти роботи експертної групи (реферат).
21. Пакет діагностичного інструментарію до оцінювання показників освітньої діяльності (за орієнтованими критеріями)
22. Зміст і організація контрольної-аналітичної діяльності у ЗНЗ.
23. Критерії оцінки управлінської діяльності керівника ЗНЗ.
24. Оцінювання рівня навчальних досягнень учнів на основі ІКТ
25. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в ЗНЗ.

**Конференція  
з обміну досвідом на тему „Підвищення ефективності  
управлінської діяльності керівника загальноосвітнього  
навчального закладу ”**

Учасники конференції: директори загальноосвітніх шкіл – слухачі курсів.

Час проведення: 4 год.

Мета конференції: обговорити та засвоїти кращий досвід управлінської діяльності керівника ЗНЗ

*Хід конференції*

I. Вступне слово керівника.

II. Виступи основних доповідачів з питань конференції: 1 год., 15 хв.

1. Виступи слухачів з питань:

- системний підхід до моделювання управлінської діяльності керівника навчального закладу;
- основні критерії ефективності управлінської діяльності;
- оптимізація планової роботи у ЗНЗ;
- підвищення результативності організаційної діяльності в управлінні ЗНЗ;
- шляхи поліпшення контрольно-аналітичної діяльності керівника ЗНЗ;
- роль маркетингу в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом;
- особливості оцінювання методичної роботи з педагогічними кадрами у ЗНЗ;
- особливості оцінювання управлінської роботи з батьківською громадськістю у ЗНЗ.

II. Додаткові виступи слухачів та обговорення виступів. 45 хв.

IV. Розробка та обговорення рекомендацій конференції. 20 хв.

V. Заключне слово керівника.

*План проведення заліку*

Комплексний підсумковий залік включає в себе аналіз і оцінку атестаційних (випускних) робіт, визначення (надання дефініцій) основних управлінських понять і категорій, тестування, вирішення ситуацій, моделювання різних аспектів управлінської діяльності.

*Орієнтовний перелік завдань для навчального практикуму*

1. На підставі системного підходу розробити модель управлінської діяльності директора навчального закладу.
2. Здійснити комплексний аналіз навчального процесу.
3. Здійснити комплексний аналіз стану виховної роботи у навчальному закладі.
4. Здійснити комплексний аналіз професійного потенціалу педагогічних кадрів навчального закладу.
5. Розробити концепцію розвитку діяльності навчального закладу.
6. Розробити програму розвитку творчого потенціалу педагогічних кадрів закладу.
7. Розробити критерії оцінки діяльності заступників з навчально-виховної роботи.
8. Розробити план маркетингового дослідження ринку освітянських послуг.
9. Підготувати план семінару-практикуму з проблеми підвищення ефективності управління загальноосвітнім навчальним закладом.

## Додаток В

## Додаток В.1.

Кваліметрична субмодель готовності керівника районного рівня до оцінювання результатів діяльності ЗНЗ

фактор - Ф	вагомість - m	критерії	вагомість - v	коефіцієнт відповідності -К	значення коефіцієнта відповідності	часткова оцінка критеріїв	часткова оцінка факторів
1. Рівень проявлення особистісних якостей	0,17	1.Організаційні здібності.	0,29	К1		0	0,00
		2.Професіоналізм.	0,50	К2		0	
		3.Моральність.	0,21	К3		0	
2. Рівень опанування фаховими компетентностями	0,16	4. Структура державного устрою України.	0,15	К4		0	0,00
		5. Принципи та функції державного управління.	0,16	К5		0	
		6. Теоретичні та нормативні основи державної служби.	0,17	К6		0	
		7. Правовий статус державних службовців.	0,25	К7		0	
		8. Типи і класифікація посад та рангів державних службовців.	0,27	К8		0	
3. Рівень володіння методологічними основами державного управління освітою	0,17	9. Нормативно-правове забезпечення діяльності навчальних закладів і освітніх установ в умовах реформування та євроінтеграції.	0,20	К9		0	0,00
		10. Основи інноваційно-інвестиційної політики України в загальній середній освіті.	0,27	К10		0	
		11. Організація участі громадськості у процесі прийняття рішень керівниками районного рівня ЗСО.	0,23	К11		0	
		12. Особливості оцінювання результатів діяльності ЗНЗ на районному та шкільному рівнях.	0,30	К12		0	
4. Рівень володіння методологічними основами оцінювання результатів діяльності ЗНЗ	0,16	13. Нормативно-правове забезпечення оцінювання діяльності ЗНЗ на державному рівні.	0,20	К13		0	0,00
		14. Теоретичні засади оцінювання діяльності ЗНЗ. Особливості оцінювання на основі кваліметричного підходу.	0,24	К14		0	
		15. Напрями та результати діяльності загальноосвітнього навчального закладу, які підлягають оцінюванню.	0,28	К15		0	
		16. Види, інструментарій та методика оцінювання результатів діяльності ЗНЗ.	0,28	К16		0	

5. Рівень проявлен-ня здатності керів-ника районного рів-ня обирати крите-ріальну основу та інструментарій оці-нювання результатів діяльності ЗНЗ.	0,17	17. Рівень володіння технологією визначення змістових критеріїв виявлення напрямів діяльності ЗНЗ, які підлягають оцінюванню.	0,17	K17		0	0,00
		18. Рівень проявлення здатності визначати оцінні критерії та шкалу оцінювання.	0,18	K18		0	
		19. Рівень володіння кваліметричними засадами розробки інструментарію оцінювання результатів діяльності ЗНЗ.	0,21	K19		0	
		20. Рівень проявлення здатності визначати показники (індикатори) змістових критеріїв результатів діяльності ЗНЗ.	0,19	K20		0	
		21. Рівень володіння різними способами вимірювання показ-ників: експертною оцінкою, індексною оцінкою на основі визначених вимог до певного результату діяльності або на основі застосування соціомет-ричних методик.	0,25	K21		0	
6. Рівень володіння ІКТ для оцінювання результатів діяльності ЗНЗ	0,17	22. Технологія розробки кваліметричної моделі визначення ступеня впливу школи на розвиток учнів та їх підготовку до самостійного життя з використанням табли-чного процесора Excel	0,25	K22		0	0,00
		23. Оцінювання рівня навчальних досягнень учнів на основі ІКТ.	0,25	K23		0	
		24. Оцінювання ступеня позитивного ставлення до школи з боку батьків, учителів, учнів, мешканців мікрорайону з використанням ІКТ. Визначення рейтингу школи в районі.	0,25	K24		0	
		25. Визначення рівня діяльності школи відповідно до державних стандартів – ступінь спроможності школи здійснювати освітню діяльність на рівні державних стандартів і вимог.	0,25	K25		0	
Загальна оцінка в частках одиниці	1,00						0,00

## Додаток В.2.

## Кваліметрична субмодель готовності керівника шкільного рівня до оцінювання результатів діяльності ЗНЗ

фактор - Ф	вагомість - m	критерії	вагомість - v	коефіцієнт відповідності -К	значення коефіцієнта відповідності	часткова оцінка критеріїв	часткова оцінка факторів
1. Рівень проявлення особистісних якостей	0,17	1.Організаційні здібності	0,29	K1		0	0,00
		2.Професіоналізм	0,50	K2		0	
		3.Моральність	0,21	K3		0	
2. Рівень опанування фаховими компетентностями	0,16	4. Створення системи управління в ЗНЗ. Громадська спрямованість управління ЗНЗ.	0,15	K4		0	0,00
		5. Організація навчально-виховного процесу.	0,16	K5		0	
		6. Організація роботи з педагогічними кадрами	0,17	K6		0	
		7. Організація роботи в системі "Школа-сім'я-соціальне середовище" .	0,25	K7		0	
		8. Соціальний захист, адаптація, збереження та зміцнення здоров'я учасників навчально-виховного процесу.	0,27	K8		0	
3. Рівень володіння методологічними основами оцінювання результатів діяльності ЗНЗ	0,17	9. Нормативно-правове забезпечення діяльності навчальних закладів в умовах реформування та євроінтеграції.	0,20	K9		0	0,00
		10. Нормативно-правове забезпечення оцінювання діяльності ЗНЗ на державному рівні. Загальноосвітній навчальний заклад як об'єкт оцінювання.	0,27	K10		0	
		Теоретичні засади оцінювання діяльності ЗНЗ. Особливості оцінювання на основі кваліметричного підходу.	0,23	K11		0	
		12. Особливості оцінювання результатів діяльності ЗНЗ на районному та шкільному рівнях.	0,30	K12		0	
4. Методичні основи оцінювання результатів діяльності ЗНЗ.	0,16	Напрями та результати діяльності загальноосвітнього навчального закладу, які підлягають оцінюванню.	0,20	K13		0	0,00
		14. Методи оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу.	0,24	K14		0	
		15. Кваліметричний інструментарій оцінювання результатів діяльності ЗНЗ.	0,28	K15		0	
		16. Застосування Інтернет-ресурсів у процесі оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу.	0,28	K16		0	

5. Рівень проявлен-ня здатності керів-ника районного рів-ня обирати крите-ріальну основу та інструментарій оці-нювання результатів діяльності ЗНЗ.	0,17	17. Рівень володіння технологією визначення змістових критеріїв виявлення напрямів діяльності ЗНЗ, які підлягають оцінюванню.	0,17	K17		0	0,00
		18. Рівень проявлення здатності визначати оцінні критерії та шкалу оцінювання.	0,18	K18		0	
		19. Рівень володіння кваліметрич-ними засадами розробки інстру-ментарію оцінювання результатів діяльності ЗНЗ.	0,21	K19		0	
		20. Рівень проявлення здатності визначати показники (індикатори) змістових критеріїв результатів діяльності ЗНЗ.	0,19	K20		0	
		21. Рівень володіння різними способами вимірювання показників: експертною оцінкою, індексною оцінкою на основі визначених вимог до певного результату діяльності або на основі застосування соціометричних методик.	0,25	K21		0	
6. Рівень володіння ІКТ для оцінювання результатів діяльності ЗНЗ	0,17	22. Адаптація кваліметричних моделей діяльності учнів, учителів, керівників, загальноосвітнього навчального закладу до особливостей та умов школи, результати діяльності якої підлягають оцінюванню.	0,25	K22		0	0,00
		23. Створення Інформаційно-освітнього середовища для індивідуальної та екстернатної форм навчання з використанням ІКТ та Інтернету. Оцінювання рівня навчальних досягнень учнів на основі ІКТ.	0,25	K23		0	
		24. Оцінювання ступеня позитив-ного ставлення до школи з боку батьків, учителів, учнів, мешканців мікрорайону з використанням ІКТ. Визначення рейтингу школи в районі.	0,25	K24		0	
		25. Технологія самооцінювання результатів діяльності ЗНЗ.	0,25	K25		0	
Загальна оцінка в частках одиниці	1,00						0,00